

OTDK-dolgozat

2025

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGY-SZÁMVITEL KAR**



**A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK SAJÁTOS ERŐFORRÁSAINAK
HATÁSA A PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÜKRE**

**THE IMPACT OF THE UNIQUE RESOURCES OF FAMILY
BUSINESSES ON FINANCIAL PERFORMANCE**

Budai Katalin

Konzulens: Dr. Sisa Krisztina

Kézirat lezárásának dátuma: 2025. 01. 12.

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS	1
1.1.	Kutatási kérdés	2
1.2.	Hipotézisek.....	2
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	3
2.1.	Családi vállalkozások szerepe a gazdaságban.....	3
2.2.	A családi vállalkozások pénzügyi stratégiai és válságkezelési magatartása	3
2.3.	A szocioe-mocionális vagyon (SEW) elmélete	5
2.4.	Erőforrás-alapú nézőpont (RBV) elmélete a családi vállalkozásokban	6
2.5.	Utódlás kérdése és generációváltás a családi vállalkozásokban	7
2.6.	Családi vállalkozások és a helyi gazdaságok kapcsolata	8
2.7.	Családi vállalkozások teljesítménye válsághelyzetekben	9
2.8.	Családi Vállalkozások Versenyképessége: Előnyök és Hátrányok	10
2.8.1.	Előnyök	10
2.8.2.	Hátrányok.....	11
2.9.	Családi vállalkozások növekedési lehetőségei	11
2.9.1.	Organikus növekedés	12
2.9.2.	Külső források bevonása	12
2.9.3.	Növekedési stratégiák	13
2.10.	Pénzügyi mutatók.....	13
3.1.	Kutatási cél és kérdések megfogalmazása	15
3.2.	Minta és mintavételi eljárás.....	16
3.3.	Adatok előkészítése.....	16
3.4.	Adattisztítás	17
3.5.	Normalitásvizsgálat.....	17
3.6.	Elemzési módszerek.....	17
3.7.	Pénzügyi teljesítmény mérőszámai	19
3.8.	Hipotézis vizsgálat	20
3.9.	Az interjú elemzés módszertana.....	20

4.	EREDMÉNYEK	21
4.1.	ADATTISZTÍTÁS	22
4.2.	Leíró statisztikai elemzés – Pénzügyi mutatók alakulása	22
4.2.1.	Likviditási ráta.....	22
4.2.2.	Adósságráta	22
4.2.3.	Eszközarányos megtérülés (ROA)	24
4.2.4.	Bevételek növekedése	24
4.2.5.	Adózott eredmény változása	25
4.3.	Eloszlás vizsgálata.....	26
4.4.	Statisztikai elemzések	26
4.4.1.	MANOVA elemzés.....	26
4.4.2.	Kruskal-Wallis teszt	27
4.4.3.	Spearman-féle korreláció	27
4.5.	Hipotézis vizsgálat	30
4.5.1.	H1 hipotézis.....	30
4.5.2.	H2 hipotézis.....	31
4.5.3.	H3 hipotézis.....	32
4.6.	Tartalomelemzés eredményei	34
4.6.1.	Családi támogatás.....	34
4.6.2.	Csapatmunka	35
4.6.3.	Döntéshozatal	35
4.6.4.	Hagyományok megőrzése	35
4.6.5.	Bizalom	35
4.7.	Tematikus elemzés eredményei.....	36
4.7.1.	Családi kapcsolatok és támogatás	36
4.7.2.	Csapatmunka és közös döntéshozatal	36
4.7.3.	Bizalom és lojalitás	37
4.7.4.	Rugalmasság és alkalmazkodás	37
5.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	38
5.1.	Kutatási cél.....	38
5.2.	Pénzügyi mutatók és COVID-19.....	38
5.3.	Hipotézisek.....	38
5.4.	Kutatási irányok	41

5.5. Végső következtetés	41
6. Irodalomjegyzék.....	1

Táblázatok Jegyzéke

1. Táblázat: Az iparágak adósságrátája	23
2. Táblázat: A pénzügyi mutatók szignifikanciájának értékelése.....	31
3. Táblázat: Korrelációs eredmények.....	32
4. Táblázat: P-értékek.....	33
5. Táblázat: Kulcskifejezések előfordulása	34

Ábrajegyzék

1. Ábra.....	28
--------------	----

1. BEVEZETÉS

A családi vállalkozások fontos szerepet töltenek be a világ és Magyarország gazdaságának működésben. A vállalati szektor jelentős részét képezik, munkahelyeket teremtenek és hozzájárulnak a helyi közösségek támogatásához. Fogalmi meghatározásuk kihívás elé állít minket, mivel nincs egységes elfogadott meghatározásuk. Általában olyan cégeket tekintünk családi vállalkozásoknak, amelyben családtagok kezében összpontosul a tulajdonlás és irányítás joga, illetve családi értékek, hagyományok és ezekhez kapcsolódó szemléletmód jellemzi (Zellweger, 2017). Különlegességük abban rejlik, hogy családi jellegük végett a pénzügyi eredményeken túl szocio-emocionális vagyonnal is rendelkeznek (Gómez-Mejía et al., 2007).

Az egyik legfontosabb jellemzőjük, hogy a hosszú távú szemléletmódjukhoz illeszkedve, gyakran generációkon át öröklődnek, a családi értékek így átszövik ezeket a vállalkozásokat, amely hozzájárul a stabil működésükhöz és a fenntarthatóságukhoz. Meghatározó szerepet töltenek be a társadalmi felelősségvállalás terén is. Számos kutatás igazolja, hogy a családi vállalkozások hajlamosabbak érzékenyebbek lenni társadalmi problémák irányába, így fontos számukra a fenntarthatóság és az etikus kereskedelem elve is. Mivel sok esetben abban a régióban tevékenykednek, ahol felnőttek, érzelmileg is kötődnek annak problémáihoz és résztvevőikhez (Mandl 2008).

A vizsgálatuk során elengedhetetlen a szocio-emocionális vagyon (SEW) elmélet figyelembevétele, hiszen ez kimondja, hogy a döntéshozatali folyamatokban erőteljesen megjelennek ezek az érzelmi tényezők. Az elmélet más megvilágításba helyezi a családi vállalkozások pénzügyi teljesítményének értékelését, hiszen az érzelmi alapú döntéshozatal nem minden esetben jár azonnali nyereségszerzéssel, hanem sokkal inkább a hosszú távú fennmaradást és a családi értékek megőrzését szolgálja (Vácziné, 2023). Az érzelmi kötelékek hatással vannak a családtagok elkötelezettségére, amely fontos szerepet tölthet be a családi vállalkozásokat érő kihívásokkal való szembenézés során.

Az utóbbi évek legerőteljesebb megpróbáltatása a COVID-19 világjárvány volt. Az időszakban nemcsak társadalmi sérülések keletkeztek, de komoly gazdasági hatásai voltak. A családi vállalkozások, mint gazdálkodók több szempontból is érintettjei voltak a pandémia hatásainak. A belső erőforrásaik felhasználásával tudták sikerrel venni ezeket az akadályokat,

amely tanúbizonyságot tett az alkalmazkodóképességükről is. A hosszú távú stratégia szemléletmódjuk, és a konzervatív működési szokásaik lehetővé tették, hogy csak olyan mértékű nehézséggel kelljen szembenézniük amelyek megélése után képesek voltak tovább üzemelni, és nyereséget termelni (Katona, 2022). A pénzügyi teljesítmény értékelésével, mint fontos gazdasági tényezőt, vizsgálhatom meg és ebből a szempontból objektíven értékelhetem az elért eredményeiket. A pénzügyi mutatókban megjelennek ezek a sajátos erőforrások, hiszen a vállalatok legfőbb mozgatórugóját jelentik, így befolyásolva működésüket. A sajátos erőforrások hatékony felhasználásával versenyelőnyre tehetnek szert a családi cégek, amely hozzájárulhat a hosszú távú fennmaradásukhoz (Zahra et al, 2008). A kutatásommal szeretném az egyedi erőforrások családi vállalkozások életében betöltött jelentőségét bebizonyítani, és a pénzügyi mutatókon keresztül kimutatni a teljesítményben megjelenő mértéküket. A vizsgálatom legfőbb motivációja személyes élményen alapszik, mivel volt szerencsém együtt dolgozni a nővéremmel, és megtapasztalni, milyen különleges és semmivel össze nem hasonlítható szinergiák jönnek ilyenkor létre, amelyek hozzájárultak a cég sikeres működéséhez. Elemzésem során különböző statisztikai módszerekkel hasonlítom össze az éves beszámolók segítségével megjelenített pénzügyi mutatók értékét a kutatásba bevont családi vállalkozások tapasztalataival, és a sajátos erőforrásaikról alkotott elképzeléseikkel. Ezzel kívánok átfogó képet nyújtani az egyedi erőforrásaik pénzügyi hatásáról, mivel felvetésem szerint az egyedi erőforrások erőteljesen befolyásolják azokat.

1.1. Kutatási kérdés

A kutatásom központi kérdése az, hogy mely erőforrások járulnak hozzá leginkább a vállalkozások sikeréhez, és hogyan hatnak a szocio-emocionális vagyon (SEW) tényezői, valamint az erőforrás-alapú nézőpont (RBV) elemei a vállalat pénzügyi teljesítményére. Átfogóan szeretném megvizsgálni, hogy a sajátos erőforrások miként befolyásolják a vállalat pénzügyi teljesítményét.

1.2. Hipotézisek

A kutatásom során három hipotézist fogalmaztam meg. Az első hipotézisem szerint a családi vállalkozások sajátos erőforrásai pozitív hatással lehetnek a vállalkozás pénzügyi teljesítményére. A második hipotézis azt vizsgálja, hogy a családi kapcsolati háló biztosítja-e leginkább a vállalat sikerességét a családi vállalkozásokban. Végül a harmadik hipotézisem abból indul ki, hogy a nagyobb méretű családi vállalkozásoknál kevésbé fontos a hagyományok őrzése, valamint a családi értékek figyelembevétele a döntéshozatalban.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Családi vállalkozások szerepe a gazdaságban

A családi vállalkozások gazdaságban betöltött szerepe megkérdőjelezhetetlen, hiszen világszerte hozzájárulnak a gazdaság stabil működéséhez, helyi közösségek értékeinek képviselésével és munkahelyek teremtésével. Becslések szerint Európában a vállalkozások csaknem 60-70%-a családi tulajdonú (European Family Businesses, 2018), ami meghatározó mértékűnek mondható. A családi vállalkozások méretüket tekintve elsősorban a kis- és középvállalkozások (KKV-k) szektorához tartoznak. Ezeknek a vállalkozásoknak fontos tényezője, hogy nem csak a profit maximalizálásra törekednek, hanem meghatározó szerepet tölt be életükben az értékteremtés folyamata, ezért más szempontok alapján tartják magukat sikeresnek, mint a nagyobb vállalatok. A családi vállalkozások számára kiemelten fontos hogy hosszú távon fennmaradjanak, és értékeiket a következő generáció is képviselje, hagyományaikat tovább örökítsék (Poza, 2013). Hazánkban a kis- és középvállalkozások meghatározó részét képezik a családi vállalkozások, olyan magas arányban, amely figyelembevételével a gazdaság motorjának is tekinthetőek. Az ilyen vállalkozások számukat tekintve a hazai GDP több mint felét termelik meg, és számos munkahelyet teremtenek (Nagy - Tobak, 2017). Működésük pontos elemzéséhez figyelembe kell vennünk az őket érő nehezítő körülményeket, és fontos kutatási területeket jelölhetnek ki.

A vállalkozások célja gyakran a hosszú távú fennmaradás, ezért képesek generációkon át öröklődni, ami számos kihívás elé állítja az utódlás résztvevőit. Ennek eredményeképp társadalmi szempontból is meghatározó szerepet kapnak a családi vállalkozások, mivel a fenntarthatóságukban megjelennek etikai szempontok is (Mandl 2008). A fennmaradásuk nem csak pénzügyi szempontból fontos, hanem a családi identitásuk, az értékeik iránti elköteleződés megőrzése szempontjából is. A tudatos társadalmi jelenlétük különbözteti meg őket a nem családi tulajdonú vállalkozásoktól, akik számár kevésbé fontos a fenntartható működés, és előtérbe kerülhet a nyereségszerzés eredményre gyakorolt hatása is (Chrisman, Chua, & Steier, 2005).

2.2. A családi vállalkozások pénzügyi stratégiái és válságkezelési magatartása

A családi vállalkozások sok esetben megfontoltabb pénzügyi stratégiákat alkalmaznak. Előtérbe kerülhetnek a belső források felhasználás a külső tőke bevonásával szemben, például a nyereségük visszaforgatásával, vagy családi megtakarítások bevonásával (Peters–Westerheide 2011). A hozzáállásuk nem csak a személyes értékeik tekintetében konzervatív,

hanem a gazdálkodásukra is jellemző. Ez a viselkedésminta hozzájárulhat a válságos időszakok átvészelésében, ahogyan Csákné Filep Judit és Karmazin György is kiemeli *A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlás* című munkájában: „...viselkedésük rugalmasabb, készek arra, hogy bevonják a családi megtakarításokat, és a végsőig törekszenek saját forrásaik kreatív kihasználására a válság ideje alatt.” (Csákné Filep Judit és Karmazin György, 2017, 19. o.)

Magyarországon a családi vállalkozások működésére jellemző hogy elkerülik a kockázatvállalást (Kása et al. 2018), és a pénzügyi stabilitásra törekednek. A magasabb likviditás, és alacsonyabb adósságarány elérésében a kockázatkerülő magatartás tükröződik, amellyel a cégek a saját biztonságérzetük megteremtésére törekszenek. Az értékeik tekintetében jelentős szerepet tulajdonítanak az utódlás kérdésének, amely keretében nemcsak a vállalat működésére képezik a fiatalabb generációt, hanem nevelésük során a családi értékek és tradíciók is a részükké válnak (Bogáth, 2016). Ennek ellenére az utódlás gyakran a családtagok közötti konfliktusok melegágya lehet, különösen a generációs különbségek miatt, amelyek megmutatkoznak az üzleti elképzeléseikben is. Sok esetben a vezetők érzelmileg kötődnek az átadásra kész vállalatukhoz, ami szintén nehézséget okozhat a örökítés folyamatában. Erre világít rá Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004) elemzése, ahol a vizsgált vállalkozások esetében a legnagyobb veszélyt a vezető érzelmi kötődésében látták. Stukovszky–Illyés (2022) tanulmányában kifejti, hogy a rendszerváltást követően alapított családi vállalkozás esetében most aktuális az első generációváltás, amely kihívások és lehetőségeket is jelenthet számukra. Van Wyk (2012) cikkében a familiness elemeként jeleníti meg a rugalmasságot, amely gyorsan változó globalizálódó világunkban még fontosabb lehet a családi vállalkozások életében. Az erős családi háttér eredményezheti hogy az ilyen típusú vállalkozások gyorsabban tudjanak alkalmazkodni a változásokhoz. A családi vállalkozások ellenállóak lehetnek a gazdasági recessziókkal szemben, mert kevésbé függenek a külső befektetőktől (Ward, 2004).

A konzervatív pénzügyi hozzáállás pozitívuma lehet, hogy hosszú távon biztonságos működést eredményezhet a családi vállalkozások számára. Azzal, hogy a külső tőke bevonását minimalizálják ezek a vállalkozások, csökkentik az adósságállományukat, és ez ellenállóbbá teheti őket válságos helyzetekben. Egy kutatás alapján ez a pénzügyi stabilitás meghatározó szerepet tölt be a kis- és középvállalkozások életében, mivel az ő működésük kockázatosabb lehet (Kállay L. és Imreh S. 2004). Mivel a családi vállalkozások inkább belső forrásokra támaszkodnak, lehetővé válik számukra, hogy elkerüljék a külső befektetők általi nyomást, például a magas hitelkamatok tekintetében. Azonban számos nehézséget okozhat egy

vállalkozás életében, ha elkerüli a külső források használatát. Az alulfinanszírozottság veszélye miatt kevésbé lehetnek képesek reagálni a piac változásaira, és a technológiai fejlődést sem tudják teljes mértékben kihasználni. A belső finanszírozásra való támaszkodás viszont függetlenséget teremthet a vállalkozásoknak, mivel az esetükben nem jelennek meg a külső befektetők elvárásai. Egyes kutatások szerint a családi vállalkozások pénzügyi döntéseiben nem csak a gazdasági szempontok játszanak szerepet, hanem a szocio-emocionális vagyon megőrzésére irányuló törekvés is (Berrone, Cruz, & Gomez-Meija, 2012). A tulajdonosok gyakran inkább a családi hírnév és a hosszú távú fennmaradás érdekében döntenek, mintsem a rövid távú pénzügyi haszon maximalizálására törekednének, ahogy írja Málovics, É. és Vajda, B. (2012) is. Ez a hozzáállás befolyásolja a pénzügyi stratégiákat, különösen a kockázatos beruházások és hitelezés kérdésében. Csákné Filep Judit és Karmazin György, (2017) kutatásában megjegyzi, hogy magyarországi családi vállalkozások esetében a hatékony működés mellett egyéni célok is befolyásolják a vállalat elvárásait, például munkahelyteremtés a családtagok számára, vagy az életszínvonal fenntartása.

2.3. A szocioe-mocionális vagyon (SEW) elmélete

A családi vállalkozások számára nemcsak a pénzügyi teljesítmény a sikeres működés mérőszáma, hanem olyan érzelmi alapú értékek, mint a családi hírnév, a személyes identitás, vagy a családi befolyás megléte. Ezek a tulajdonságok a szocio-emocionális vagyon (SEW) elméletét képezik, amely az utóbbi években egyre nagyobb figyelmet kapott a kutatásokban. Az elmélet alapítói Gómez Mejia és munkatársai (2007), akik ezeket az értékeket meghatározták. Bár családonként eltér, általában a következő elemek tartoznak hozzá: „...családi név, a családi értékek, a családi kontroll, az etikus és hosszú távú foglalkoztatás, a bensőséges kultúra, a családi vállalkozás társadalmi tőkéje megőrzése iránti mély elköteleződés, a dinasztikus vagyónátruházás vágya, a családi életmód, a vérségi kapcsolatok miatt felmerülő családi elköteleződés tényezőire.” (Vácziné, 2023, pp. 174–175).

Ezek az érzelmi alapú tényezők fontos szerepet töltenek be a stratégiai döntéshozatalban is, mivel a családi értékek továbbadása és fennmaradása fontosabb lehet, mint a pénzügyi nyereség elérése. Az elmélet szerint ha a kockázatos pénzügyi döntések veszélybe sodornák a családi hírnevet, vagy gyengítené a családtagok döntéshozatal során betöltött szerepét, tehát a családi befolyást, abban az esetben ezek a vállalkozások inkább elkerülik az ilyen lehetőségeket. A családi vállalkozások konzervatív stratégiájához ez az érzelmi alapú

gondolkodás is hozzásegít (Berrone et al. (2012)). A szocio-emocionális vagyoni jelenléte tehát hatással lehet a döntéshozatalra, ahogy ezt más kutatások is igazolták. Gómez-Mejía et al., 2007 tanulmánya alapján a tulajdonosok képesek pénzügyi áldozatokat hozni, azért hogy megőrizték ezeket az értékeket.

A generációváltás során kiemelt figyelmet kap a SEW dimenzióinak hatása, mivel a családtagok közötti érzelmi alapú kötelékek és a hírnév megtartása fontosak lehetnek az utódlás szereplőinek. A vezető részéről jogosan felerősödhet a családi befolyás iránti vágya, az utódban pedig kontroll átvételére való áhítozás lehet jellemző, mint a SEW tényezői. Kállay és Szabó (2023) tanulmánya szerint, ekkor nemcsak az eltérő értékrendek veszélyeztethetik a sikeres utódlási folyamatot, hanem a vezetés átadásának nehézségei is megjelenhetnek. Napjainkban a SEW elmélete kiterjed olyan területekre is mint a társadalmi felelősségvállalás, és az innováció. A családi vállalkozások esetében megfigyelhető, hogy nagyobb hangsúlyt fektetnek a társadalmi felelősségvállalásra, hiszen a helyi közösség szerves részeként vannak jelen, és fontos számukra a hírnevük ilyen módon történő megtartása is. Egyes kutatások szerint a családi vállalkozások kevésbé vonzódnak az innovációkhoz, mivel ezek kockázatokat rejtenek magukban (Miller et al, 2011) A kutatások alapján a szocio-emocionális vagyoni elmélete meghatározó tényezőként van jelen a családi vállalkozások gazdálkodási és működési kérdéseiben. A SEW egyaránt megjelenik a rövid távú pénzügyi sikerek és a hosszú távú stratégiák elérésében, hiszen hatással van a vállalati kultúrára.

2.4. Erőforrás-alapú nézőpont (RBV) elmélete a családi vállalkozásokban

A vállalkozások rendelkeznek egy egyedi versenyelőnnyel, mivel olyan sajátos erőforrások tulajdonában vannak, amelyek megkülönböztetik őket a nem családi tulajdonú vállalatoktól. Ez az erőforrás-alapú nézőpont (Resource-Based View, RBV) elmélete (Zahra et al, 2008). Az RBV elmélet fontos szerepet tölt be a családi vállalkozások értékelésében (Makó et al., 2018). Esetükben meghatározó jellegű lehet a szociális kapcsolataik megléte, az egymás iránti bizalom, és az elköteleződés a vállalkozás gazdaságos működtetéséhez. Ezek az erőforrások egyszerre képesek stabilitást és rugalmasságot biztosítani a vállalkozás számára.

Chikán Attila (2006) szerint ez a versenyelőny nemcsak a pénzügyi stabilitásban rejlik, hanem abban is, hogy a vállalkozás és a közössége között szoros kapcsolat található, ezzel biztosítva a fenntartásukhoz szükséges forgalmat. A versenyelőny fenntartásához az elmélet alapján szükség van arra, hogy ezek az erőforrások értékesek, ritkák és nehezen másolhatóak

legyenek, amellett hogy a vállalkozások megfelelően aknázzák ki azokat. Ezek az erőforrások és felhasználási módszerük sokszor tovább öröklődnek az utódváltás során. A magyar családi vállalkozások látásmódja szerint ezek különösen fontos erőforrások (Konczosné Szombathelyi és Kézai, 2018), és fontos tartják ezeknek a hagyományok megőrzését és kapcsolataik fenntartását. A különböző erőforrások együttes felhasználása egyedülálló versenyelőnyhöz juttathatja a családi vállalkozásokat.

2.5. Utódlás kérdése és generációváltás a családi vállalkozásokban

Mivel a családi vállalkozások sok esetben hosszú távra terveznek, amellyel az értékeit az utókor számára is átadhatják, vízvázlatzó lehet esetükben az utódlás kérdése (Bogáth 2019). A folyamat során az előd átadja utódja számára a vállalkozás irányítását, felelősségét és a tulajdonjogát is. A magyar családi vállalkozások egyik legnagyobb kihívása és veszélye lehet az utódlás folyamata. Nemzetközi és hazai kutatások is igazolták hogy ez a folyamat sok esetben a vállalkozások végét jelenti (Noszkay (2017)). Más kutatások adatai is azt mutatják hogy a magyar családi vállalkozások kétharmada nem foglalkozik az utódlás folyamatával, ezért ez a folyamat komoly veszélyeket jelenthet a vállalkozásokra nézve (Krankovits, et al., 2020). Csákné szerint a sikeres generációváltás abban rejlik hogy a vállalkozás képes legyen átörökíteni az értékrendjét a következő generációra. (Csákné, 2017).

Számos tényező befolyásolhatja a generációváltás kimenetelét. A családi harmónia megtartása, és ezzel együtt a közös értékek ápolása lehet az egyik legfontosabb ezek közül. A SEW elmélete szerint is meghatározó lehet ebben a folyamatban a családi kapcsolatok és az identitás értékeinek megőrzése (Gómez-Mejía et al., 2007), ezért a sikeres utódlás fontos feltétele, hogy az érzelmi erőforrások továbbadására éppolyan nagy hangsúlyt fektessenek ezek a vállalkozások, mint például az iparági szaktudás megtanítása esetében. Heidrich et al. (2016) kutatásában is megjelenik a generációváltás egyik legnagyobb akadálya, a tulajdonosok érzelmi kötődésének terhe. A családtagok közötti feszültséget gyakran az okozza, hogy az alapító generáció nehezen engedi el a vezetést, és adja át az irányítás lehetőségét a fiatalabb generációnak. Feloldhatja ezt a feszültséget, ha a következő generáció bizonyítja rátermettségét azzal, hogy részt vesz a mindennapi működésben, és fokozatosan szoktatják hozzá egymást az új hierarchiához (Vajdovich & Heidrich, 2016). A sikeres átadást biztosíthatja az utódlás tervezése és a folyamat kidolgozása is, hiszen egy megfelelően felépített utódlási terv lehetővé teszi a kellő átmenetet a feladatok és munkakörök elsajátításában. A családi vállalkozások életében ilyenkor az a legfontosabb cél, hogy az utódlás az értékek átadásával együtt menjen végbe. Ahhoz hogy a folyamat minél kevesebb személyes sérelem nélkül tudjon lezajlani,

elengedhetetlen a családtagok közötti nyílt kommunikáció, és egymás iránt tisztelet. A megfelelő kommunikációs és visszacsatolási stílus nemcsak a munkaköri légkört támogatják, de ilyen meghatározó lépések esetén is sorsdöntő szerepük van. A családtagok közötti együttműködésnek ki kell terjednie az olyan volumenű változások kezelésére is, mint amilyen megpróbáltatás egy utódlás lehet.

2.6. Családi vállalkozások és a helyi gazdaságok kapcsolata

A családi vállalkozások helyi gazdaságok életében betöltött szerepe egyedülálló. A helyi kis és nagy közösség fejlődésére egyaránt hatással van működésük, hiszen ezek a vállalkozások elsődleges a helyi piacokon tevékenykednek, és szoros kapcsolatot alakítanak ki azok résztvevőivel. Ez a kapcsolat sok esetben kétirányú, mivel a vállalkozások munkahelyet is teremtenek a környezetük számára. A vidéki közösségek életében ezért kiemelt szerepet játszanak a családi vállalkozások, hiszen a helyi gazdaságok sikerességét a közösségi kapcsolatok erőssége is adja. Mivel a vállalkozások általában hosszú távon szeretnének fennmaradni, stabilizáló funkciót is betöltenek ezekben a közösségekben. (Heidrich, 2016) tanulmánya arra világít rá, hogy a helyi hagyományok megőrzésében is fontos szerepük van a családi vállalkozásoknak. Ezekben a funkciókban is megjelenik a SEW elmélete, hiszen a családtagok érzelmileg is elkötelezettek a szociális közösségeik iránt. Ezek a kapcsolatok gyakran generációkon át fennmaradnak, ezzel is mélyítve az egymás iránti elkötelezettségüket, amely abban is megnyilvánul, hogy a családi vállalkozások hajlamosak támogatni a helyi eseményeket, vagy társadalmi kezdeményezéseket (Kállay és Szabó, 2023). Idegennyelvű források is alátámasztják a helyi közösségek családi vállalkozások életében betöltött szerepét, hiszen a helyi piacokon való jelenlét versenyelőnyt jelent számukra, és elősegíti a hosszú távú vevői hűség kialakulását (Chrisman et al., 2005).

Azonban ezek a szoros kapcsolatok nemcsak lehetőségeket, hanem kihívásokat is jelentenek. A piacokra való koncentráció magában hordozza a növekedési lehetőség korlátozottá válását, különösen akkor ha ezek az erőfeszítések annyi energia többletet igényelnek, ami miatt a vállalkozások nem tudnak lépést tartani a technológia fejlődéssel, és megrekednek az adott piac szintjén. Ezek a piacok és közösségek biztonságot jelentenek a családi vállalkozások számára, ami jelenthet fejlődési lehetőséget a támogatásuk által, és visszahúzó erőt is (Gómez-Mejía et al., 2007).

2.7. Családi vállalkozások teljesítménye válsághelyzetekben

A gazdasági válságok idején mutatkozhat meg igazán a vállalatok ellenállóképessége, így van ez a családi vállalkozások életében is. Vannak olyan kutatások amelyek azt igazolják, hogy a családi vállalkozások gyorsabb reakcióidővel és jobb ötletekkel reagálnak ezekre a kihívásokra, mint a nem családi tulajdonú cégek. Ennek egyik oka, hogy esetükben gyakran fontosabb számukra a hosszú távú fennmaradás, mint a rövidtávú nyereségszerzés, ezért ha az utóbbi megkockáztatja az előbbi lehetőségét, képesek lemondani a magasabb bevételről, és inkább profit nélkül üzemelnek, amíg nem lesz lehetőségük biztonságosan változtatni ezen. Ez az óvatos hozzáállás eléri, hogy a belső erőforrásaikra támaszkodva nézzenek szembe a piacok ingazodásaival, ahogy azt (Heidrich, 2016) munkája is bizonyítja. A családi vállalkozások nagyobb valószínűséggel tartják meg dolgozóikat, és törekednek a kölcsönös lojalitás fenntartására, mint más cégek esetében.

A COVID-19 világjárvány például számos családi vállalkozást állított kihívások elé, de sok cég sikeresen nézett szembe ezekkel a megpróbáltatásokkal, és képesek voltak túlélni az időszakot. Katona (2022) tanulmánya kimutatta, hogy a hazai családi cégek gyorsan reagáltak a vírus okozta nehézségekre, mivel a megváltozott körülményekhez igazították működésüket, és új lehetőségeket fedeztek fel. Hajtóerejük lehetett a vállalkozáshoz való szoros elkötelezettségük, és a helyi közösségeik támogatása, ilyen volt például egy étterem mentésére irányuló törekvés, amellyel azokat a családi cégeket támogathatták a fogyasztók, akikhez erős érzelmi kötelékek voltak. Én magam is adakoztam a számomra kedves vállalatok megtartásának érdekében.

A vállalkozások fennmaradásához nagy mértékben hozzájárult a rugalmasság és a gyors döntéshozatali képességük. Ezekre a vállalkozásokra a család jellege miatt jellemző a közös döntéshozatal, ami nemcsak felgyorsítja, sok esetben javíthatja is a folyamat kimenetelét. Ez a sajátos erőforrás járult hozzá az időszak sikeres átvészeléséhez (Simon, 2021). Azon cégek esetében, ahol inkább külső erőforrásokra támaszkodtak, vagy nem rendelkeztek elegendő tartalékkal, nehezebb volt felülemelkedniük a kihívásokon. Ahogy (Varga, 2021) is kiemeli, a pénzügyi stabilitás és a likviditás kulcsfontosságú a válságok idején. A magyar családi vállalkozások, - hogy elkerüljék a magas adósságokat- inkább a visszaforgatott nyereségükre és a tartalékaikra támaszkodtak, ami sokszor megmentette őket a teljes összeomlástól (Katona, 2022). A sikeres válságkezeléshez elengedhetetlen volt a pénzügyi tényezők és a sajátos erőforrások együttes alkalmazása, ezért azok a cégek amelyek kellően felkészültek voltak, mind

az érzelmi vagyonuk, mind a gazdálkodásuk tekintetében, képesek voltak átlendülni ezeken az éveken.

2.8. Családi Vállalkozások Versenyképessége: Előnyök és Hátrányok

A családi vállalkozások esetében is számos előny és hátrány jelenhet meg a működésük során, amelyek befolyásolják a rövid távú célok elérését és a hosszú távú fennmaradásukat is. Ezek az előnyök és hátrányok befolyásolják a versenyképességük mértékét. A hatékony működésük záloga lehet ennek az érzékeny egyensúlynak a megtalálása (*Carlock–Ward* 2006).

2.8.1. Előnyök

Legfontosabb előnyükként a hosszú távú gondolkodást, és az ehhez kapcsolódó stratégiai megközelítést tartjuk számon. A vállalkozások sokszor már alapításkor megfogalmazzák egyik legjelentősebb vágyukat: hogy amit alkottak, fennmaradjon a generációk számára. Az emberi élet egyik legfőbb motivációja, hogy nyomot hagyjunk magunk után, aminek a legkézenfekvőbb módja, ha olyan értéket hozunk létre, amely nemzedékről nemzedékre szállhat, és tovább élhetünk általa. Azzal hogy a következő generáció elfogadja az elődjei tanítását, értékeit, és elköteleződik ezeknek a fenntartása és későbbi továbbadás mellett, olyan mértékű tiszteletről tesz tanúbizonyságot elődje számára, amely végső soron minden alapító legbensőbb motivációja. Hogy az érték, amit létrehozott mások számára is az legyen.

Ahhoz hogy ez a cél megvalósulhasson, a tulajdonosok hangsúlyosan gondolkodnak a fenntarthatóságra, és az ezzel járó stabilitásra, mintsem a rövid távú célokba fektetnének energiát (Vajdovich és Heidrich, 2021). Ez az érzelmi kötődés erősíti a vállalat iránti elkötelezettségüket, és az egyes munkafolyamatok elvégzésének motivációja lehet.

Az előnyök közé sorolható a rugalmasság, amely elősegíti a gyors döntéshozatalt, mivel a családtagok között nincs jelentős hierarchia, és a tulajdonosok is részt vesznek a folyamatokban, így nincs szükség külső jóváhagyásra. Erre a változó képességre nemcsak a hétköznapi működésük során van szükségük, de a gyorsan változó világ is megkívánja a magas fokú rezilienciát (Cater - Schwab, 2008).

A helyi közösségekhez való kötődés szintén megkülönböztető előnye lehet egy családi vállalkozásnak, mivel sok esetben a közösség hasonló szimpátiát érez az utód iránt, mint amelyet elődje képviselt, így előfordulhat hogy a közösség továbbadja ezt az élményt, és apáról-fiára száll az aktuális családi vállalkozással szembeni bizalom (Mandl, 2008).

2.8.2. Hátrányok

Az előnyökön túl hátrányok is megjelennek egy családi vállalkozás estében, hiszen a kihívások rájuk nézve is jelentősek. Elősorban kiemelném a családon belüli konfliktus lehetőségét, mivel esetükben erős érzelmi alapokra számíthatunk, hiszen vérségi kötelék van közöttük. Ezek a személyes viszonyok megmutatkoznak az üzleti döntésekben is, ráadásul a családi befolyás miatt nem ritka a személyes érdekérvényesítésük sem, vagy a családon belüli dinamika másolás a vállalkozás működésében. Ilyen konfliktus lehet például az első gyermek véleményének erőteljesebb figyelembevétele, amely sokszor nem tudatos a szülők részéről, mégis jogos fájdalom lehet a másodszülött vagy távolabbi rokonok részéről. A korrektség hiánya mindkét fél számára konfliktusokhoz vezethet (Qiu & Freel, 2020). Ezek a konfliktusok még inkább felerősödnek a generációváltás során, főleg akkor, ha a következő nemzedéknek eltérő elképzelései vannak a vállalkozás jövőjét illetően (Gómez-Mejía et al., 2007).

Az utódlás komoly nehézséget jelenthetnek, ezért hátrányként is megjelenhet a családi vállalkozások életébe. Ha a vállalat nem készít formális utódlási tervet, jelentős kihívásokkal nézhet szembe, amely akár a cég megszűnését is eredményezheti (Bogáth, 2016).

Egyértelmű hátrányként jelenhetnek meg a túlzott kockázatkerülés, amely megfoszthatja a vállalatokat a fejlődés lehetőségeitől. A hosszú távú fennmaradás előidézheti hogy ezek a cégek kevésbé hajlandóak kockázatot vállalni, ami akadályozhatja a növekedést, ezáltal magát a fennmaradást is. Intenzív versenykörnyezetben óriási hátrány lehet ez a hozzáállás, és jelentős veszteségeket jelenhet a családi vállalkozások számára (Chrisman-Patel, 2012).

Összességében a családi vállalkozások versenyképessége az előnyök és hátrányok közötti egyensúly megtalálásán múlik (Dyer, W. J. 2006). A belső erőforrások, a családi értékek és az érzelmi tőke hatékony kihasználása versenyelőnyt teremthet, míg a konfliktusok, a kockázatkerülés és az utódlás nehézségei akadályokat jelenthetnek.

2.9. Családi vállalkozások növekedési lehetőségei

A családi vállalkozások növekedési lehetőségei összetett kérdésként jelennek meg, hiszen a vállalatokra sokkal inkább jellemző a konzervatív magatartás. Ez a fajta megközelítésük azonban gátat szabhat a hosszú távú fennmaradásról alkotott elképzeléseiknek. Így optimális megoldásként esetükben egy nagyon fokozatos, organikus növekedésről

beszélhetünk, amely magába foglalja a pénzügyi stabilitást és a sajátos erőforrásaik kihasználását (Heidrich, 2016).

2.9.1. Organikus növekedés

A családi vállalkozások esetében a növekedés egyik leggyakoribb formája az organikus növekedés. Ebben a folyamatban a vállalkozások a saját belső forrásaikra támaszkodnak, ilyen lehet a visszaforgatott nyereségük, vagy akár erre a célra elkülönített megtakarításuk. A magyar családi vállalkozásokra ez a lassú, fokozatos növekedés jellemző, mivel ez igényli a legkevésbé külső tőke bevonását, ezáltal kevésbé kockázatos számukra, mégis elérhetik céljaikat a bővítés és fejlesztés tekintetében (Lazányi, K. 2015). Ez a fajta növekedés lehetővé teszi számukra hogy megőrizzék a családi kontrollt és eleget tegyenek a hosszú távú elképzeléseiknek, így nem sérül a „sew” szerepe sem, ami nem elhanyagolható szempont a működésük tekintetében (Gómez-Mejía et al., 2007).

2.9.2. Külső források bevonása

A organikus növekedés előnyeit érdemes lehet kiegészíteni kevésbé kockázatos befektetésekkel, mivel sok esetben elengedhetetlen a külső forrás bevonása, kifejezetten az innovatív eljárások fejlesztése során. A fejlesztése gyorsasága és a működésbe való beintegrálásának időigényes folyamata arra készítheti a vállalkozásokat, hogy külső finanszírozási lehetőségeket keressenek. Ezek gyakran kompromisszumot igényelnek a családi kontroll fenntartásával kapcsolatban (Béza et al., 2013) épp ezért hazánkban a családi vállalkozások ilyen jellegű finanszírozást ritkán vesznek igénybe.

Viszont a globális piacokon való részvétel néhány esetben elég motiváció lehet az áldozat meghozatalára, legalábbis Hollensen, S. (2020) kutatásának eredményei azt igazolják, hogy ezen a ponton hajlandóak idegen tőkével finanszírozni a fejlesztéseiket. A külső források bevonása lehetőséget teremt a családi vállalkozások számára a termékek vagy szolgáltatások bővítésére, új technológiai eljárásokat vezethetnek be, amelyek révén több piacot érhetnek el.

2.9.3. Növekedési stratégiák

A családi vállalkozások növekedési stratégiáját elsősorban az erőforrásaik minősége és a céljaik jellege határozza meg. Az egyik leggyakoribb növekedési stratégia a vertikális integráció (Chikán, 2008), amely során kibővítik a tevékenységi köreiket, a meglévőkhöz igazítva az újakat, ezzel pedig képes lefedni a teljes ellátási láncot. A folyamat eredményeképp nemcsak új területeken tud gazdálkodni, hanem növelheti a hatékonyságát, és magasabb profitra tehet szert.

Egy másik stratégia az olyan új piacokra való belépés, amelyek ugyan nem kapcsolódnak szorosan a meglévő tevékenységhez, a technológiai fejlődés elérhetővé teszi a vállalat számára (Benavides-Velasco et al., 2013).

A növekedés azonban nem minden esetben történik akadálymentesen. Ezekben a fejlődési tervekben hátráltató tényezőként jelenhet meg a kockázatkerülő magatartás, és a családi jellegből adódó erős érzelmi kötelékek, amelyek megakadályozhatják a radikális döntések meghozatalát. Ha ezeket az akadályokat sikerrel veszi egy családi vállalkozás, nemcsak verseny előnyhöz juthat, hanem lehetőséget kap arra hogy a meglévő sajátos erőforrásait mélyebben kiaknázza.

2.10. Pénzügyi mutatók

A vállalkozások teljesítményének értékeléséhez elengedhetetlen a pénzügyi mutatók elemzése. Az éves beszámoló adatai alapvető információkat szolgáltatnak a vállalat pénzügyi helyzetéről. A beszámolók alapján is le vonhatunk alapvető következtetéseket, de a mutatók segítségével kaphatunk igazán részletes képet a gazdálkodás ok-okozati összefüggéseiről. Az külsőmérleg elemzés lehetővé teszi, hogy pontosan értékeljük a vállalat hatékonyságát, és összehasonlíthatjuk azt más vállalkozások mérőszámaival. Különleges tényezőket azonosíthatunk így, amelyek a beszámolók egyszerű adatait összehasonlítva rejtve maradnának. Szóka (2007) munkája alapján a pénzügyi mutatók vizsgálatával objektíven összehasonlíthatóvá válnak az egyes gazdálkodók teljesítményei.

A pénzügyi stabilizást és hatékonyságot a ROA mutató vizsgálatával tárhatjuk fel, az adósságráta a vállalat külső tőkebevonását mutatja meg, a likviditási ráta pedig a fizetőképességet jeleníti meg számadatokban. A likviditási ráta azt jelzi, a vállalkozás milyen módon képes felhasználni a forgóeszközök értékét a rövid távú kötelezettségek teljesítésére.

Családi vállalkozások esetében kifejezetten fontos lehet meghatározni a mutató értékét, és megvizsgálni trendszerű változásait, hiszen számukra a mindennapi működésük fenntartása is kihívás lehet.

Az adósságráta a külső finanszírozást mutatja be százalékos formában megjelenítve ennek mértékét. A családi vállalkozások megfigyelésekor alacsony értékre számítunk mivel kevesebb hajlandóságot mutatnak a külső tőkebevonás felé, mint más kis és középvállalkozások (Gonzalez et al., 2013). Érdemes figyelmet fordítani a mutató változásaira, hiszen a tőkebevonás hatással van a tőkeszerkezet formájára, és veszélyeztetheti a családi vállalkozások számára fontos érzelmi értékeket, mint a befolyás mértékét.

A ROA az eszközök hatékony felhasználását méri, amely nem elhanyagolható indikátor a családi vállalkozások esetében sem, hiszen ezen vállalatok általában hosszútávra terveznek így jól megfigyelhető az eszközök kihasználtságának foka (Zellweger, 2017). Jövedelmező gazdálkodás esetén magas érték számítunk, amely értékes információt szolgáltat a működés sikerességéről.

Az adózott eredmény változásában megjelennek a rövid távú nyereségszerzés eredményei is, amely több éves időszakok vizsgálata esetében nem elhanyagolható mutatószám (Bíró et al., 2007). A mutató közvetetten megjeleníti azt is, milyen mértékű a vállalatok alkalmazkodó képessége, hiszen minél gyorsabban tud reagálni a piac igazodásaira, és tudja kiaknázni az aktuális trendeket, annál jobb eredményt tud elérni.

A pénzügyi mutatók közé tartozik a bevételek növekedése is, amely célzottan a vállalat profit termelésére, és más módon szerzett bevételeire koncentrálnak.

A mutatók együttes vizsgálatával átfogó képet kaphatunk a vállalat rövid és hosszú távú pénzügyi helyzetéről. Tükröződnek bennük a sajátos erőforrásaik, mint azok hatékony kihasználása, vagy épp hátráltatása. Kutatásomban ezekre a mérőszámokra fókuszáltam, egyes mutatókat megjelenítve a covid járvány kontextusában is, hogy az elemzésem kiterjedjen a gazdasági hatások értelmezésére is, ezzel elősegítve, hogy igazolni vagy cáfolni tudjam elképzeléseimet a sajátos erőforrások pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatását illetően.

3. MÓDSZERTAN

3.1. Kutatási cél és kérdések megfogalmazása

A kutatásom célja az volt, hogy átfogóan megvizsgáljam a családi vállalkozások sajátos erőforrásainak hatását a pénzügyi teljesítményre, kitekintéssel a COVID-19 világjárvány hatásaira, mivel az általam vizsgált intervallum olyan adatokat is tartalmazott, ami erről az időszakról szólt. A célkitűzéseim között szerepelt annak feltárása, hogy a családi vállalkozások milyen mértékben képesek felhasználni az egyedi erőforrásaikat, például a bizalmat, a kapcsolati hálót és az együttműködést, arra hogy növeljék pénzügyi teljesítményüket.

A kutatás másik fontos célja az volt, hogy az RBV (erőforrás-alapú nézőpont) és a SEW (társadalmi-érzelmi vagyon) elméletek keretében vizsgáljam a családi vállalkozások viselkedését. Az RBV elmélete szerint a belső erőforrások hatékony használata lehet a versenyelőny alapja Makó et al., 2018, míg a SEW elmélet alapján a család érzelmi kötődései és értékei meghatározó szerepet játszanak a vállalkozás döntéshozatali folyamataiban (Gomez-Mejia et al., 2007). E két elmélet összekapcsolásával a kutatás célja az volt, hogy megértsem, hogyan tudják a családi vállalkozások integrálni ezeket az elméleteket a gyakorlatban, és milyen hatást gyakorolnak egy válsághelyzetben, mint amilyen a COVID-19 volt². Adatgyűjtési módszerekAz adatgyűjtés kérdőíves megkérdezéssel és interjú keretében történt. 80 családi vállalkozást vontam be a kutatásba, és 5 cég tulajdonosával készítettem interjút. Adatgyűjtési módszerek

Az adatgyűjtés kérdőíves megkérdezéssel és interjú keretében történt. 80 családi vállalkozást vontam be a kutatásba, és 5 cég tulajdonosával készítettem interjút. A kérdőívet a Google Forms segítségével állítottam össze, egy nem véletlen mintavételű megkérdezés eredményeképp.

Kutatásom során célzott mintavételt alkalmaztam, ami lehetővé tette, hogy a kutatás szempontjából releváns alanyokat vonjak be a vizsgálatba. Majoros (2004) állítása szerint akkor érdemes célzott mintavételt alkalmazni, amikor a valószínűségi minta nehezen megvalósítható. Mivel a vizsgált célcsoportról, vagyis a családi vállalkozásokról nem találtam nyilvánosan elérhető listát, ezért a munkám egy fontos lépése volt olyan adatbázist készíteni, amiben a kritériumaimnak megfelelő vállalkozások szerepelnek. A kutatásba bevont családi vállalkozások felé elvárásom volt, hogy a család két tagja aktívan tevékenykedjen kell a vállalkozásban. Nem kerültek kiválasztásra azok a vállalkozások, amelyek esetében a cégformája egyéni vállalkozás volt, mivel nincs jogszabályi kötelezettségük éves beszámoló

készítésére és nyilvános közzétételére. Fontos volt továbbá, hogy a vállalkozásoknak minimum 10 millió forint árbevétellel kellett rendelkezniük.

A listámon szereplő 400 vállalkozást a Google keresője segítségével találtam meg, a családi vállalkozás kulcsszavakat használva. Ezeket ellenőriztem többek között a weboldalakon található rólunk fül alatt lévő leírás alapján, és a kérdőívben újra megkérdeztem a vállalkozásokat egy egyszerű feleletválasztós igen/nemmel felelhető kérdéssel, hogy megbizonyosodjak arról, minden kitöltőm családi vállalkozás.

3.2. Minta és mintavételi eljárás

Koncentrált mintával dolgoztam, ami Kerékgyártó Györgyné, Mundruczó György és Sugár András (2001) megfogalmazás szerint olyan mintavételi eljárás, amikor fontos jellemzők alapján választanak ki egy célcsoportot. A kérdőívben a SEW, az RBV és a familiness nézőpontjain túl a hipotéziseim teszteléséhez szükséges kérdéskörökre koncentráltam. Ezeken túlmenően a vállalkozások demográfiai adatait, többek között a nevüket, iparágukat, a dolgozóik létszámát, tulajdonhányadát, és a cégformájukat kérdeztem meg. Mivel a szükségem volt a vállalatok nevére, ahhoz hogy a későbbiekben elemezni tudjam az éves beszámolójukat, az anonimitás lehetőségét kizártam. A kérdőívben nem szerepeltek a pénzügyi helyzetre vonatkozó kérdések, ahogyan Németh Krisztina (2017) doktori értekezésében sem. Hozzá hasonlóan azért nem, mert egyrészt ezzel is bővítettem a kitöltők lehetséges létszámát, és elegendőnek tartottam a beszámolók által kinyert adatokra támaszkodni.

A vállalkozásokkal kezdetben email-ben majd különböző social média platformokon léptem kapcsolatba. A kitöltések száma ekkor nagyon alacsony volt, ezért segítséget kértem a Családi Vállalkozások Országos Szövetségének elnökétől, aki további családi vállalkozásokhoz juttatta el a kérdőívemet. A mintha végső nagysága 80 elemszámú lett. A minta nagyságának kiválasztását erősen befolyásolja a kutatás célja, ahogy azt Tóth Zoltán (2011) is kiemeli. Ezzel megegyezően vélekedik Sajtos és Mitev (2007) írópáros, akik ezenfelül kiemelik azt is hogy a minta nagyságának biztosítania kell az eredmények megfelelő értelmezését, és tükrözzék a vizsgált célcsoport jellemzőit. Ezalapján a mintám elemszáma az elemzések szempontjából megfelelőnek mondható.

3.3. Adatok előkészítése

A kérdőívből kinyert adatokat táblázatba rendeztem. A táblázat tartalmazta a cégek demográfiai adatait, mint a nevük, a cégformát, a dolgozók létszámát, az iparág nevét amiben

tevékenykednek, és a kérdőív kitöltőjének beosztását. Ezt a táblázatot egészítettem ki manuálisan a beszámolókból kinyert adatokkal és az abból kiszámított pénzügyi mutatószámokkal. A táblázatom ekkor tartalmazta a K betűvel jelölt kérdéseket 1 értéktől a 7-ik értékig, a demográfiai adatokat, és az éves beszámolókból kiszámított pénzügyi teljesítményt mérő mutatókat.

3.4. Adattisztítás

Ahhoz hogy az adataimmal el tudjam végezni a szükséges statisztikai számításokat, ellenőriznem és módosításokat kellett végre hajtanom a kérdőív és a beszámolók alapján kinyert adatokból. Az adathalmazt az R-ben tisztítottam meg a hiányzó és a szélsőséges értékektől. A felhasznált függvényeim az `is.na()` és `na.omit()` voltak, amelyek megtalálják és eltávolítják a hiányzó értékeket tartalmazó sorokat. Függvények segítségével korrigáltam olyan oszlopokat amelyekben nem numerikus értékek is szerepeltek, mint például az alkalmazottak száma kategóriában lévő fő kifejezéseket.

3.5. Normalitásvizsgálat

A statisztikai vizsgálatok elvégzése előtt megfigyeltem milyen eloszlást követnek az adataim, hogy ennek megfelelően válasszak paraméteres és nem paraméteres elemzési módok közül. Mivel a Likert-skálán mért értékekből készített adathalmazok esetében előfordulhat, hogy nem követnek normális eloszlást (Malhotra, 2009), feltételeztem hogy az én kutatásom során is ilyen helyzet alakulhat ki. A Shapiro-Wilk teszt eredményeképp sem a kérdőívből kinyert adataim, sem a meghatározott pénzügyi mutatóim nem követtek normál eloszlást, ezért a továbbiakban ennek megfelelő adatelemzési módszereket alkalmaztam.

3.6. Elemzési módszerek

A táblázat adatait statisztikai módszerek alapján vizsgáltam, mint például medián, módusz, és az átlag meghatározásával. A mutatókra középértékeként is hivatkozhatunk, ahogyan Hunyadi és Vita (2008) kifejti. A helyzetmutatókkal szemben elvárt, hogy közepes helyzetűek, tipikusak, egyértelműen meghatározhatóak, és könnyen értelmezhetőek legyenek. A mutatók elemzésének eredményeképp átfogó képet kaptam az eloszlások mértékeiről.

Szerettem volna teljes körűen megvizsgálni a rendelkezésemre álló adatokat, ezért a nem-parametrikus vizsgálatokat kiegészítettem egy parametrikus elemzéssel. Úgy gondoltam a módszerek együttes alkalmazásával tehetem teljessé a kutatásomat, amennyiben elsősorban a számomra releváns elemzési módszerek eredményeire támaszkodom. A MANOVA

(multivariancia-analízis) egy olyan statisztikai módszer, amely lehetővé teszi több függő változó független változókkal való kapcsolatának vizsgálatát. Hatékony lehet olyan vizsgálatok esetében, ahol a függő változók is kapcsolatban állnak egymással, ezért fontos hogy az elemzésben egyszerre minden változó jelen legyen (Malhotra, 2009). A módszer elemzi a változók közös varianciáját, így segít az esetleges összefüggések feltárásában. A MANOVA eredményként egy F-értéket számít, amely megmutatja, hogy a függő változók varianciája szignifikánsan magyarázható-e a független változókkal (James et al., 2013). Az F-statisztika azt mutatja meg, hogy a csoportok közötti variancia lényegesen nagyobb-e a csoportokon belüli varianciánál. Ha az F-érték magas, akkor nagyobb a valószínűsége annak, hogy szignifikáns eltérés van a csoportok között, amelyet a p-érték segítségével lehet vizsgálni a szignifikancia szint alapján.

A MANOVA analízis alkalmazásával a szignifikáns p-értékeket (0,05 alatt lévöket) emeltem ki, és a továbbiakban figyelmet fordítottam azokra a változókra amelyek között kapcsolat feltételezhető a teszt alapján. Az elemzést a Kruskal-Wallis tesztel egészítettem ki, ami az ANOVA elemzés nem-paraméteres megfelelője. Mivel a MANOVA analízisnek nincs olyan változata amely nem normális eloszlás esetén is használható, egyesével vizsgáltam meg a függő változóim függetlenekre gyakorolt hatását. A Kruskal-Wallis teszt egy nem paraméteres statisztikai eljárás, amelyet több csoport közötti különbségek vizsgálatára használnak, ha a változók nem felelnek meg a normalitás feltételének (Malhotra, 2009). Az R programban ez a teszt elsősorban a `kruskal.test()` függvénnyel futtatható. A teszt során a program összesíti a rendelkezésére álló adatokat, függetlenül attól, hogy azok elkülönítve szerepelnek a beolvasott adattáblában. Ezután növekvő sorrendje állítja őket, és ezeket az értékeket rangokkal látja el, a legkisebb kapja az egyes rangot, az azt követő adat a másodikat és így tovább. Ha az adatban két vagy több azonos érték van akkor ezek egy átlagos rangot kapnak. A teszt az általunk meghatározott csoportokban lévő értékekhez rendelt rangok átlagát veszi és az azok közötti szignifikancia szintet méri. A szignifikanciaszint alapértelmezett beállítása 5%, ez módosítható, viszont én a számításimba ezt a meghatározott értéket használtam (James et al., 2013). Mivel ezzel az elemzési módszerrel nem kaptam teljes képet az adatok kapcsolatáról, függő változóim egyenkénti vizsgálatával az eredmények torzítására is számítottam, kiegészítettem a vizsgálatot a Spearman-féle korrelációs elemzéssel. A módszer akkor alkalmazható ha az adatok nem normál eloszlásúak, mivel ebben az esetben nincs lineáris kapcsolat a változók között, így más korrelációs módszerek, például a Pearson-korreláció nem megfelelő a vizsgálatához (Malhotra, 2009). A Spearman-korreláció is rangokat használ az adatok közötti kapcsolat erősségének és

irányának feltárásához. Ez az eljárás kevésbé érzékeny a szélsőértékekre és a nem lineáris összefüggésekre nézve, így jól alkalmazható olyan esetekben ahol a torzítás veszélye felmerül. A mátrix értéke -1 és +1 között mozognak, amik teljesen pozitív és teljesen negatív kapcsolatok jelentenek. Ezek az együttthatós értékek azt jelzik, hogy az egyik változó növekedésével a másik hogyan változik (vagy nem változik) a másik változó.

3.7. Pénzügyi teljesítmény mérőszámai

Tekintettel arra, hogy sem a hipotéziseim, sem a kutatási kérdéseim felállításában nem neveztem meg konkrét mutatószámokat, amiket szembe állítanék az egyes sajátos erőforrásokkal - hanem kollektíven a pénzügyi teljesítményt szerettem volna összehasonlítani a kvalitatív mérés eredményeként megjelenő sajátos erőforrásokkal - olyan pénzügyi mutatószámokat kellett kiválasztanom, amelyek átfogó képet nyújtanak a vállalat pénzügyi teljesítményéről. Fontosnak tartottam a következő mutatókat megjeleníteni. A likviditási ráta fontos mérőszáma a vállalat rövid távú fizetőképességének, mivel a forgóeszközök és a rövidlejáratú kötelezettségek hányadosaként megmutatja milyen könnyedén tudna eleget tenni a vállalkozás ezeknek a kötelezettségeknek. A családi vállalkozások esetében is hangsúlyos vizsgálni az eszközök pénzzé tehetőségének lehetőségét. (Brealey és Myers, 2017) szerint az adósságráta meghatározó szerepet kap a pénzügyi stabilitás kérdéskörének vizsgálatakor. A mutatóval megvizsgálható hogy a rendelkezésre álló eszközök milyen mértékből vannak idegen forrásból finanszírozva, hiszen a kettő hányadosaként számítandó. Eszközarányos mutatóként a ROA jelent meg a vizsgálatomban, mint a vállalati jövedelmezőség egy mérőszáma. A vállalkozások jövedelmezőségének mérése (Brealey és Myers, 2017) elgondolásai alapján is kiemelt jelentőségűek, így a mutató tekintetében érdemes megvizsgálni, hogy a cégek milyen hatékonysággal képesek profitot termelni az eszközeik felhasználásával. A bevételek növekedésének százalékos formában történő megjelenítésével az előző évi árbevétel, egyéb bevételek, és a pénzügyi műveletek eredménykimutatás sorokat hasonlítottam össze a tárgyévi adatokkal. (Hunyadi & Vita, 2008) alapján a mutatóval megfigyelhető a vállalkozás növekedési üteme. Ennek finomítására használtam az adózott eredmény változása mutatót, hiszen a bevételek mellett fontos vizsgálnunk az eredmények alakulását is.

Az Elektronikus Beszámoló Portál segítségével elért éves beszámolók alapján 5 évnyi pénzügyi teljesítményt elemeztem, hogy átfogó képet kapjak a mutatók változásairól és az elforduló trendekről. Ezen elemzési mód nemcsak a pénzügyi helyzetben fellépő változásokat

segít azonosítani, hanem a mögöttes ok-okozati összefüggését is feltárja (Brealey és Myers, 2017).

3.8. Hipotézis vizsgálat

A szignifikáns független változók és a hipotézis teszteléséhez szükséges 3 független változó jelentette azokat a kérdéseket amiket a későbbiekben összevettem az elemzett mutatószámokkal. A kutatásom során klasszikus statisztikai elveket használtam fel. Ide tartozik a hipotézisvizsgálat is ahol a nullhipotézist (H_0) teszteltem az alternatív hipotézissel (H_1) szemben. A nullhipotézissel azt feltételeztem hogy nincs kapcsolat a változók között, az alternatív hipotézissel pedig ennek ellenkezőjét, a kapcsolat meglétét jelentette. A vizsgálat alapvető eleme volt a p-érték, amely azt mutatja meg hogy milyen valószínűséggel fordulhatnak elő a feltárt eredmények, a változók közötti kapcsolatok függvényében. Az alacsony p-érték arra enged következtetni, hogy a kapcsolat nem véletlen, ezzel elutasítja a nullhipotézisünket, és elfogadhatjuk az alternatív hipotézisünket (H_1). Magas érték esetén azonban a kapcsolat valószínűleg véletlen, tehát alátámasztja a nullhipotézisünket, ekkor az alternatív hipotézissel (H_1) kerül elutasításra. A számítások során a meghatározott 5%-os szignifikanciaszint alapján döntöttem el a nullhipotézis elutasításáról vagy elfogadásáról. Az eredmények nullhipotézissel szembeni valószínűségét az említett p-érték segítségével vizsgáltam (Sajtos & Mitev, 2007). A hipotézisek vizsgálatához ismét elvégeztem a Kruskal-Wallis tesztet, azonban ebben az esetben csak a hipotézis teszteléséhez szükséges független változókat vontam be. A módszerrel meghatározott összefüggéseket a korrelációs mátrix alapján is megfigyeltem, ezzel igazolva vagy cáfolva a felállított hipotézisemet.

3.9. Az interjú elemzés módszertana

A kérdőíves megkérdezésen túl 5 családi vállalkozással készítettem interjút. A kérdőívhez készített adatbázist használva hívtam fel minden összegyűjtött vállalat figyelmét az interjú lehetőségére, és azokkal a cégekkel léptem kapcsolatba, akik érdeklődést mutattak eziránt. A hipotézisek feltárására és a meglévő szignifikáns változók erősítésére koncentráltam, ezért a kérdések a kérdőív egy kibővített változatként is értelmezhető. A beszélgetés során a résztvevő tulajdonosok előre megírt kérdésekre válaszoltak, amelynek célja hogy mélyebb összefüggéseket tárjak fel a családi vállalkozások pénzügyi teljesítménye és a sajátos erőforrásaik között. Az interjúk félig strukturált formában történtek, ami lehetővé teszi hogy a számomra fontos kérdésekre választ kapjak, de ugyanakkor lehetőséget biztosít a beszélgetés elmélyítésére is (Kvale, 2007).

Az eredmények elemzéséhez kvalitatív módszereket alkalmaztam: a tematikus elemzést és a konkrét tartalom elemzését. Miután átolvastam az interjún felmerülő kérdésekre adott válaszokat, kategóriákra bontottam őket, és megfigyeltem, milyen visszatérő minták alakultak ki. A tartalom elemzés során pedig kódokkal láttam el a visszatérő szövszerkezeteket, és mondatokat. Az elkészült kódokat hozzárendeltem azokhoz a szövegrészekhez ahol azok előfordultak, majd ezek alapján létrehoztam a csoportokat. Ekkor használtam a tematikus elemzés eszközét arra, hogy a főbb témákat és visszatérő mintákat azonosítsam. A módszer alkalmazásával feltárhattam a pénzügyi teljesítmény és a sajátos erőforrások kapcsolatában rejlő ok-okozati összefüggéseket.

4. EREDMÉNYEK

Ebben a fejezetben bemutatom kutatásomhoz kapcsolódó pénzügyi elemzéseket, és a kérdőíves felmérés eredményeképp kapott kvantitatív adatok kapcsolatát, kiegészítve az interjúkból levezett változók bevonásával. A kutatási kérdésem a családi vállalkozások sajátos erőforrásainak és a pénzügyi teljesítményük közötti kapcsolatra vonatkozik. Ennek vizsgálatához szeretném feltárni az adataim közötti összefüggéseket, mind a pénzügyi mutatók, mind a kvalitatív adataim tekintetében.

A vizsgálatai szempontjaim kiterjednek többek között az RBV, vagyis az erőforrás alapú nézőpontra, amely azt feltételezi, hogy a vállalkozások saját egyedi erőforrásaik felhasználásával versenyelőnyhöz juthatnak. Legfontosabb elemei a kapcsolati háló, a generációkra kiterjedő tudásátadás, és a családtagok közötti együttműködés (Makó et al., 2018). Az RBV alapján a családi vállalkozások olyan módon használják ki ezeket az előnyöket, ami jelentősen növelheti a pénzügyi teljesítményüket, és ezáltal a vállalkozásuk sikerességét is.

A kutatásban megjelenik a SEW elmélete is, ami családi vállalkozások társadalmi-érzelmi vagyonát jelenti. Az elmélet alapján a családi vállalkozások nemcsak a működésük szempontjait tartják szem előtt, hanem az érzelmi kötődés is meghatározó szerepet játszik a döntések meghozatalában. Ide tartozik a család hírnevének megőrzése, a hagyományok továbbadása, és a családi kapcsolataik fenntartása fenntartását (Gómez-Mejía et al., 2007).

A vizsgálatok során különböző statisztikai módszereket alkalmaztam. Leíró statisztikai eszközökkel vizsgáltam a korrelációt, mint a kapcsolat erősségét mérő mutatót, aminek segítségével elemezhettem a mutatóim közötti összefüggéseket, a kérdéseim egymással való kapcsolatát, és mint a kutatás legfőbb tárgyát, a kérdéseimre adott válaszokat és a mutatóim

eredményét is összevettem. Számításaim során az R statisztikai programot használtam, amelyben különböző nem paraméteres vizsgálatokat végeztem el a változók közötti kapcsolat megértéséhez, és a hipotéziseim vizsgálatához.

4.1. ADATTISZTÍTÁS

Az vizsgálatom első lépése az adattisztítás volt, ami hozzájárult ahhoz, hogy az elemzésem megbízható alapra épüljön. A folyamat részeként kezeltem a szélsőséges és a hiányzó értékeket, és miután eltávolítottam őket, ellenőriztem, hogy a változók megfelelő formátumban szerepelnek a beimportált adattáblában.

4.2. Leíró statisztikai elemzés – Pénzügyi mutatók alakulása

4.2.1. Likviditási ráta

A likviditási ráta elemzésével a vállalatok azonnali fizetőképességét figyelhetjük meg, a rövid távú kötelezettségek és a forgóeszközök arányában. A mutatót együtthatós formában fejezzük ki, és 1 körüli érték esetében tekinthető megfelelőnek, mert ekkor a két mérlegtétel aránya megegyezik, tehát a vállalat képes lenne eleget tenni a fizetési elvárásoknak. Minél magasabb az értéke, annál könnyebben tudná fedezni ezeket a kötelezettségeket, alacsony értékek esetében pedig fizetési problémái lehetnek a vállalatnak (Hunyadi & Vita, 2002).

A ráta átlagosan 2,8056 értékű volt a vizsgált vállalatok körében, ami azt jelenti hogy a vállalatok képesek fedezni a rövid távú kötelezettségeiket. Viszont jelentős eltérések vannak az adatok között, mivel a szórás mértéke 3,8646 volt. A mutató meghatározásakor is felfigyeltem arra hogy egyes vállalatok kiugróan magas értékűek voltak, meglepő módon nem a készleteik, hanem az értékpapír tétel értéke miatt. A vállalatok likviditása közötti különbség függhet azok méretétől, az iparágtól, amelyben tevékenykednek, és a gazdálkodásuktól is. Varga (2023) szerint különösen fontos vizsgálni ezt a mutatót a családi vállalkozások esetében, hiszen esetükben kevésbé állnak rendelkezésükre külső források, mint más cégeknek.

4.2.2. Adósságráta

Fontosnak tartottam elemezni, hogy a családi vállalkozások milyen mértékben használnak fel külső erőforrásokat, így megvizsgáltam az adósságráta alakulását is. A mutató átlagosan 0,9818 értéket vett fel a vizsgált időszakokban. A ráta értelmezése iparáganként eltér, ezért érdemesnek tartottam megvizsgálni, hogy milyen elvárások jelennek meg az adott

szektorokban, és hogy hogyan teljesítettek az általam vizsgált családi vállalkozások ezekhez képest. A következő táblázatban jelenítettem meg az iparági eltéréseket.

1. Táblázat: Az iparágak adósságrátája

Iparág	Elvárt értéktartomány	Átlagos adósságrátája
Autó	0.3 - 0.5	0.5028
Gyártás	0.4 - 0.6	2.8462
Kereskedelem	0.4 - 0.6	0.3350
Mezőgazdaság	0.3 - 0.5	0.4319
Pénzügy	0.5 - 0.7	0.2666

Saját szerkesztés

A 1.táblázat adatai alapján elmondhatjuk hogy a gyártás kivételével, (ami a tevékenységek több mint 24%-át adta) az adósságrátája mértéke nem haladja meg az elvárt iparági értéktartományokat.

A gyártóiparban működő vállaltok esetében a tevékenység fenntartásához nagy mértékű eszközhasználatra van szükség. A kereskedelmi szektorral ellentétben ez befektetett eszközöket jelent, mintsem könnyebben finanszírozható forgóeszközöket, amelyek beszerzéséhez sok esetben hitelfelvételre van szüksége a vállalatoknak. Így a magasabb adósságrátája nem feltétlenül jelent magas kockázat egy ilyen iparágban lévő vállalkozás számára. Ahhoz hogy mélyebb összefüggéseket tárjak fel a gyártóipari vállalatok pénzügyi stabilitásának tekintetében, az ő esetükben megvizsgáltam az eszközfedezeti mutatót is. Azzal, hogy megfigyelem, milyen mértékben tudnák fedezni az eszközök a kötelezettségeket, sokkal pontosabb képet kaphatok a vállalat valós pénzügyi helyzetéről, és kockázatiról. Ez a mutató egy fölötti érték esetében tekinthető jónak, mivel ekkor az eszközök fedezik a külső források értékét. A szektor átlaga 3.19 volt, ami alapján az adósságaikat átlagosan háromszor is tudnák fedezni az általam vizsgált gyártóipari cégek. A magas eszközfedezeti mutató és adósságrátája együttesen rámutat arra, hogy a magas külső finanszírozás ellenére az eszközállomány értéke

biztosítja a vállalatok fenntarthatóságát. A családi vállalkozások esetében a magas adósságráta Gomez-Mejia et al. (2007) szerint gyakran indokolt, különösen a vállalatok növekedési fázisában, amikor nincs lehetőségük a megtermelt profitot használni a finanszírozásra.

4.2.3. Eszközarányos megtérülés (ROA)

Az eszközarányos nyereség, vagyis a ROA mutatóval megvizsgálható az eszközök hatékony felhasználása, vagyis hogy az eszközök felhasználásával milyen mértékű bevételt termel a vállalkozás. A mutató átlagosan 18,79% értékű volt. 5-10% közötti érték esetén tekinthető megfelelőnek, ami szintén iparáganként változhat (Kadocsa, 2012). Legalacsonyabb érték a pénzügyi szektor esetén megengedett, mivel ez az ágazat használja fel legkevésbé az eszközeit nyereség szerzésére. Az általam vizsgált cégek mindössze 2,5%-a tartozott ebbe a kategóriába, így nem tartottam fontosnak külön értékelni ezt a mutatót, hiszen az átlagra nem hatnak erősen ezek a kevés számú adatok. A ROA mértéke az iparági sajátosságok figyelembevételével is jónak mondható, mivel meghaladta az elvárt 10%-ot. A korábban vizsgált magas adósságráta a ROA mutatóval kiegészítve azt jelzi, hogy a külső forrásokat hatékonyan használják fel az eszközökkel történő nyereségszerzésre, és képesek fenntartani az ehhez szükséges eszközállományt. A vállalatok képesek kihasználni a külső finanszírozásban rejlő lehetőségeket, amelyek hosszú távú stabilitáshoz és fenntarthatósághoz vezetnek. Az általam vizsgált családi vállalkozások átlagosan 22 éve működnek, amiből arra is következtethetünk, hogy a vállalatok számára fontos hogy a hosszú távú stratégiájuk lehetővé tegye számukra a fennmaradást.

4.2.4. Bevételek növekedése

Szerettem volna olyan indikátorokat is megfigyelni, amelyekkel a bevételek változását is nyomon követhetem, ezért az elemzésbe bevontam a bevételek növekedése %-os formában megjelenített mutatóját, amivel a tárgyévi bevételeket hasonlítottam össze az előző évi értékekkel. Átlagosan 0,2%-ot vett fel a vizsgálat során, ami arra enged következtetni, hogy nagyon alacsony értékek is szerepeltek az elemzésben. A minimum érték -32,93% volt, ami azt jelenti hogy volt olyan cég akinek a bevételei előző évről a tárgyév a harmadára csökkentek.

Mivel a vizsgált időszakom 2018 és 2024 közötti évekre esett, fontosnak tartottam megjeleníteni hogyan változtak a vállalkozások eredményei 2019 és 2020 között, mivel az elképzeléseim szerint itt jelentős visszaesés figyelhető meg a Covid-19 járvány hatásai miatt. Mivel a járványügyi helyzet közvetlen hatását szerettem volna felismerni az említett években,

azokra a mutatókra bővítettem ki a vizsgálatot, amelyek közvetlenül érintik a vállalatok eredményét (Katona, 2022). Az egyik ilyen indikátorom a bevételek növekedése volt, mivel ez a mutató értékes információt ad át a vállalat forgalom fenntartó és növelő képességéről. A családi vállalkozások sok esetben helyi üzleti kapcsolatokra és vásárlókra támaszkodnak, ezért még fontosabb volt ebből az aspektusból is megvizsgálni a jelenséget. A statisztikai adatok arra világítanak rá, hogy csaknem 20%-os visszaesés figyelhető meg az általam vizsgált családi vállalkozások esetében.

A járványügyi helyzet okozta recessziós időszak hatásait az iparágak szintjén is érdemesnek tartottam megvizsgálni, mivel a különböző szektorok eltérő mértékben mutathatnak változást. Az eredményeim alapján leg súlyosabban érintett szektor a vendéglátás volt, csakúgy (-30,53%) ezt követte a kereskedelemben tevékenykedő családi vállalkozások mutatója.

4.2.5. Adózott eredmény változása

A családi vállalkozások számára, - akik gyakran az adózott eredményüket forgatják vissza, ezzel tartva fenn a működésüket – az adózott eredmény vizsgálata kulcsfontosságú. Kállay és Imreh (2015) tanulmánya alapján a családi vállalkozások esetében az adózott eredmény változása sokszor a belső döntéshozatal formájától függ, mivel esetükben jelentősebb az együttműködés mértéke, mint nem családi cégek működésében. Mivel a pandémia okozta nehézségeket és feltételezett nehezített piaci körülményeket is szerettem volna megvizsgálni, az elemzésemben nagy szerepet tölt be ez a mutató, hiszen a korábbiakkal – például a likviditási rátával – ellentétben a nyereség hosszabb távú fenntartását is megjeleníti (Bíró et al., 2007). A vizsgált időszakban az adózott eredmény értéke jelentős változatosságot mutatott, amely tükrözi a vállalkozások pénzügyi teljesítményében bekövetkezett ingadozásokat. A minimum érték -149%, ami azt jelzi, hogy egyes vállalkozások jelentős veszteséget könyvelhettek el, míg a maximum érték 182% volt, amely a legjobb teljesítményt tükrözi a vizsgált családi vállalkozások körében. Átlagosan 35 százalékponttal nőtt az előző évről a tárgyévra a mutató értéke, amely alapján a vizsgált vállalkozások növekedési potenciálja magas. A mutatót megvizsgáltam kifejezetten 2019 és 2020 közötti időszakra vonatkozóan, mivel szerettem volna látni a járványügyi helyzet részleges hatását. A minimum érték -149% értéket vett fel, tehát az 5 évnyi adatokban is megjelenő minimum érték igazából erre az időszakra vonatkozott. Ugyanez a minimum érték a mutató tekintetében 2023-ban csak -123% volt. Az eltérés jól érzékelteti a pandémia okozta gazdasági nehézségeket amelyekkel a családi vállalkozások is szembesültek. Érdekes, hogy a 182% maximum érték is a 2019 és 2020 közötti változást

jelenti, ami alapján voltak vállalkozások akik jelentős eredményeket értek el ebben az időszakban.

4.3. Eloszlás vizsgálata

Ahhoz, hogy kiválasszam a megfelelő elemzési technikát, előbb meg kellett vizsgálnom az adataim eloszlását, és ez alapján választani a paraméteres és a nem paraméteres vizsgálatok között. Statisztikai teszteket és grafikus ábrázolásokat végeztem, mint a Shapiro-Wilk teszt és a Q-Q plot, amik azt mutatták, hogy az adatim nem felelnek meg a normális eloszlás elvárásainak. A Likert-skálán mért értékek esetében gyakran előforduló probléma, hogy az ismétlődő értékek miatt az adatok nem követnek normális eloszlást (Kehl, 2012). Illetve a pénzügyi elemzéseimet támogató mutatók vonatkozásában sem figyelhető meg normális eloszlás, mivel ezen több évre vonatkozó idősoros adatok nagyon eltérő eloszlást mutattak. Az adatok eloszlásának érzékenységét szem előtt tartva olyan nem paraméteres elemzései módszereket választottam, amelyek ilyen mintát is képesek kezelni, és pontosan elemezni.

4.4. Statisztikai elemzések

4.4.1. MANOVA elemzés

A hipotéziseim elemzéséhez, és a változók közötti kapcsolatok vizsgálatához először átfogóan vizsgáltam a teljes adatállományt, hogy a leíró statisztikákon túl alapvető összefüggéseket tárjak fel, amelyek az egyes hipotézisek értelmezésekor kiegészíthetik a vizsgálatukat. Ahhoz hogy egy kezdetleges átfogó képet kapjak az adatok közötti összefüggésekről, MANOVA analízist végeztem, ami bár normál eloszlás feltételezésekor alkalmazható biztonsággal, úgy gondoltam, ha kiegészítem további nem parametrikus vizsgálatokkal, hozzájárulhat az elemzés teljességéhez. A vizsgálat alapján megfigyeltem azokat a változókat, amelyek magas szignifikancia szintet értek el, ezek voltak a K2, K3, és K4 független változóim, amelyek az alábbi kérdéseket jelentik:

- K2: Milyen mértékben segíti a családi kapcsolati háló a vállalkozást új piacok és pénzügyi stabilitás elérésében?
- K3: Mennyire fontos az erős bizalom és az együttműködés a családtagok között a vállalkozás sikeréhez?
- K4: Milyen mértékben járul hozzá a csapatmunka a vállalkozás céljainak eléréséhez?

A MANOVA elemzés során tehát megfigyelhető hogy szignifikáns kapcsolat mutatkozik a családi vállalkozások kapcsolati hálójára, a bizalom és együttműködés egysége, és a csapatmunka esetében a pénzügyi mutatókkal szemben. Ahhoz hogy mélyebben megértsem a függő változókra gyakorolt hatást és annak erősségét, nem-parametrikus vizsgálatokkal folytattam az elemzést.

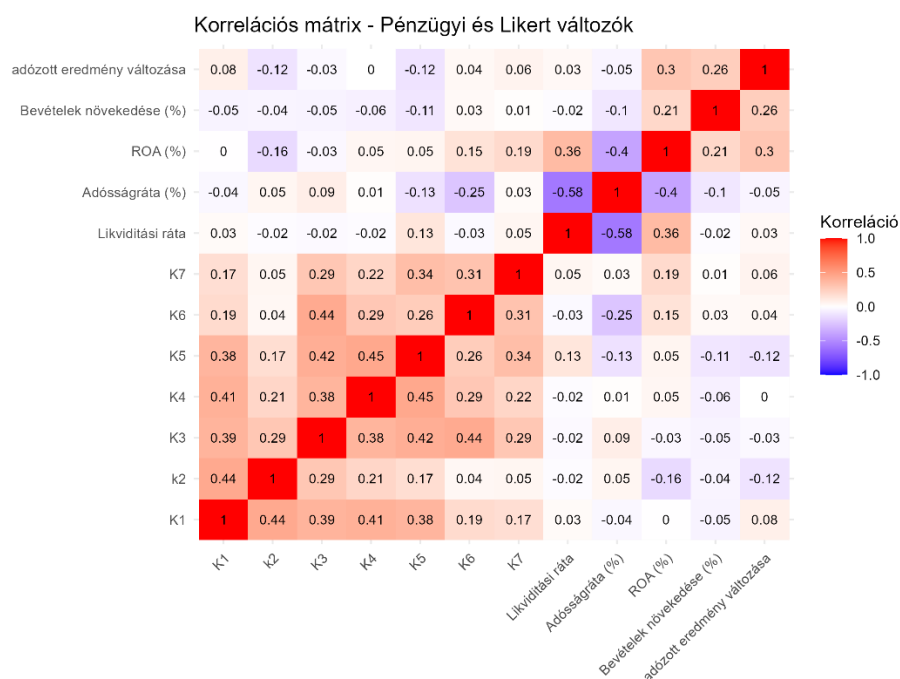
4.4.2. Kruskal-Wallis teszt

A MANOVA elemzést a Kruskal-Wallis tesztrel egészítettem ki (Molnár, 2024), hogy pontosabb képet kapjak a változók közötti korrelációkról. Az eredmények alapján a függő változóim közül a ROA mutatóhoz kapcsolódó p-érték volt szignifikáns. Vagyis a MANOVA analízis segítségével meghatározott független szignifikáns változóim igazából csak a ROA mutatóra vannak hatással, és nem mindegyik pénzügyi mutatóra. Ahhoz hogy megértsem, milyen irányú, és mértékű ez a kapcsolat, korrelációs elemzést végeztem.

4.4.3. Spearman-féle korreláció

Spearman-féle rangkorrelációs együtthatók vizsgálatával folytattam, ami jobban illeszkedik az ordinális skálán mért eredményekhez, mint a Pearson-féle korreláció. A Spearman-féle rangkorreláció a kapcsolat monoton erősségét méri, mivel nem lineáris az adatok közötti kapcsolat (Gomez-Mejía et al., 2007). Azt mutatja meg, hogy ha az egyik változó növekszik vagy csökken, a másik is hajlamos-e hasonló irányban mozogni.

1. Ábra



Saját szerkesztés

Az 1. ábrán látható mátrix csempéin a két együttható közötti kapcsolat erősségét mérő Spearman-féle korrelációs együtthatók értékei szereplenek. A kapcsolatok erősségét a következőképpen határoztam meg.

- Gyenge kapcsolatra utal ha az érték 0 és 0,3 között található
- Közepes, ha 0,3 és 0,5 közé esik
- Erős ha 0,5 fölötti az együttható értéke.

Az együttható előjele mutatja meg a kapcsolat töltését, hogy pozitív, vagy negatív irányban hatnak egymásra az egyes változók. A táblázat kék színnel jeleníti meg a negatív kapcsolatokat, pirossal pedig a pozitív viszonyulások láthatóak. Ha a kapcsolat pozitív, akkor amikor az egyik változó nő, a másik esetében is növekedés várható, negatív viszony esetében pedig az egyik változó növekedése a másik csökkenését eredményezi. A mátrix vizsgálatával tisztább képet kaphatunk a kapcsolat hatásairól, mivel ezek erőssége a pénzügyi mutatókra nézve nagyon alacsony értékeket vesz fel. Bár ezek a változók a MANOVA teszt alapján szignifikánsak voltak a pénzügyi mutatókkal szemben, - a Kruskal-Wallis teszt alapján pedig különösen a ROA mutatóra - a mátrix alapján elmondhatjuk, hogy ezek a változók nem fejtenek ki erős hatást a pénzügyi teljesítményre. A ROA mutató esetében a K2 jelölésű független

változóm Spearman-féle korrelációs együtthatók értéke $-0,16$, ami azt jelenti hogy ilyen erősségben csökken az egyik változó a másik növekedésének hatására, és fordítva.

Az adatok közötti nem lineáris kapcsolatot igazolja, hogy a MANOVA elemzéssel meghatározott szignifikáns változók korrelációs együttható értékei jóval alacsonyabbak, mint olyan változók esetében amelyeket az elemzés nem jelzett szignifikánsnak, például a K6 jelölésű független változónál, amely a családtagok befolyását mérte. Az említett független változó értéke a MANOVA p-érték elemzésekor épphogy meghaladta a szignifikancia szintet, a nem paraméteres vizsgálati módszer szerint kiválasztott Spearman-féle korreláció alapján viszont ez a változó majdnem közepes erősséggel és negatívan hat az adósságrátára. Ez azt jelenti, hogy a családi befolyás növekedésével csökken az adósság mértéke.

Megvizsgáltam továbbá azt is, hogy milyen összefüggések fedezhetőek fel a Likert-kálán mért kérdőív kérdései között. Erős korreláció található a családi vállalkozások kapcsolati hálója és a családtagok közötti bizalom, és együttműködésre irányuló kérdések között. A $0,44$ mértékű pozitív erős korreláció arra enged következtetni hogy az családtagok közötti erős bizalom lehetővé teszi hogy nyitottak legyenek külső kapcsolatok létrejöttére is, mivel feltételezhetően nemcsak a vállalkozáson belül, azon túl is szükségük van együttműködésre, akár üzleti kapcsolatok terén.

A SEW elmélet szerint ezek fontos elemei a családi vállalkozások sajátos erőforrásainak, s kulcsszerepet játszanak a vállalat működtetésében (Gómez-Mejía et al., 2007). A bizalomra és együttműködésre épülő kérdés a csapatmunka kérdésével is korrelált, ami azt jelenti hogy ezek a sajátos erőforrások nagyban befolyásolják egymást. Ahogy egy pszichológiai tanulmány is megjegyzi (Pszichozóna, 2015), a bizalom növeli a hatékony csapatmunkát, ami a családi vállalkozások esetében meghatározó jellegű.

4.4.3.1. Pénzügyi mutatók közötti korrelációk

Negatív korrelációt fedeztem fel a likviditási ráta és az adósságráta között ($-0,16$) ami alapján feltételezhetjük, hogy ha nő az adósság mértéke, a likviditás csökken. Brealey et al., (2017) úgy gondolta, a likviditás összefügghet az adósság felhalmozásával, mivel növekvő adósságok kockázatot jelentenek a rövid távú fizetőképességre nézve.

4.4.3.2. Kérdések és pénzügyi mutatók közötti korrelációk

A korrelációs mátrix alapján tovább vizsgálódva a függő és független változók kapcsolata között a következő megállapításokat tettem. A legerősebb kapcsolat az adósságráta és a K6 jelöléssel ellátott kérdés között található, de ez is épphogy közepes erősséget jelent. A $-0,25$ együttható érték arra enged következtetni, hogy minél erősebben hatnak a családtagok döntései a vállalkozás irányítására, annál alacsonyabb az adósságráta értéke. Mivel az együttható az alacsony és a közepes erősség között foglal helyet, arra utal hogy a családtagok közvetlen hatása összefügghet az adósság mértékével, de nem támasztja alá teljes mértékben az állítást.

Alacsony, de pozitív korreláció fedezhető fel a ROA és a K7 kérdés között, és mivel a mutató a Kruskal-Wallis teszt is szignifikánsnak értékelte, a kapcsolat jobban leképezheti a valóságot. A kérdés a családtagok motivációjára vonatkozott, így az értelmezésem szerint a motivációra nagyobb hangsúlyt fektető vállalatok esetében kedvezőbb lehet a ROA mutató. A kapcsolat gyengesége ugyanakkor figyelmeztet arra, hogy ne értelmezzem teljes bizonyossággal az összefüggést.

A MANOVA és a Spearman-féle korrelációs elemzéseket együtt alkalmazva segítséget nyújtottak abban hogy feltárjam a szignifikáns hatások valódi mélységét és irányát. Hasonló megközelítést alkalmaztak Gómez-Mejía és társai (2007) is, akik mind a MANOVA, mind nem paraméteres elemzési módszereket használtak spanyol olívaolaj-gyártó családi vállalkozások vizsgálatakor, hogy pontosabb képet kapjanak a különféle statisztikai megközelítések közötti különbségekről. Az ő eredményeik is azt igazolják hogy sok esetben hasznos lehet olyan elemzéseket elvégezni ami az adatok eloszlása végett nem feltétlenül lenne hatékony, de kiegészítve más – az elvárásokhoz illeszkedő – eljárásokkal értékes információkat nyújthatnak.

4.5. Hipotézis vizsgálat

4.5.1. H1 hipotézis

Mivel a H1 hipotézisem szerint a családi vállalkozások sajátos erőforrásai pozitív hatással vannak a vállalkozás pénzügyi teljesítményére, a nullhipotézisemet kell elfogadnom, az alternatív hipotézisemet pedig elvetnem. A változók között alacsony korrelációjú negatív kapcsolat mutatható ki, amely azt jelenti hogy a K2 jelölésű kérdésre adott válaszok alapján a

minél inkább egyetért a válaszadó azzal az állítással, hogy a családi kapcsolati háló biztosítja leginkább a vállalat sikerességét a családi vállalkozásokban, annál alacsonyabb a ROA értéke.

4.5.2. H2 hipotézis

A második hipotézisem szerint a családi kapcsolati háló biztosítja leginkább a vállalat sikerességét a családi vállalkozásokban. A hipotézis vizsgálatához a korrelációs mátrix eredményeit hívtam segítségül, és a Kruskal-Wallis teszt által meghatározott p-értékeket vizsgáltam. A tesztet ezen vizsgálatamban csak a vizsgált független változókra végeztem el. A hipotézishez tartozó független változóim a K1 és a K2 nevet viselték, és a következő kérdéseket jelentették:

- K1: Milyen mértékben segíti a családi kapcsolati háló a vállalkozást új piacok és pénzügyi stabilitás elérésében?
- K2: Mennyire ért egyet azzal az állítással, hogy a családi kapcsolati háló biztosítja leginkább a vállalat sikerességét a családi vállalkozásokban?

2. Táblázat: A pénzügyi mutatók szignifikanciájának értékelése

Pénzügyi Mutató	Változó	Khi-négyzet érték	P-érték
Likviditási ráta	K1	8.074	0.018
Likviditási ráta	K2	8.498	0.014
ROA (%)	K2	9.662	0.008
Adózott eredmény változása	K2	6.218	0.045

Saját szerkesztés

A 2. táblázatban látható, hogy milyen mértékben szignifikánsak a K1 és K2 jelölésű kérdések a pénzügyi mutatók tekintetében. Mivel a p-értékek 0,05 szignifikancia szint alá estek, a likviditási ráta, a ROA, és az adózott eredmény változása kapcsolatban áll a kérdőívben feltett kérdésekkel. A kapcsolat vizsgálatához ellenőriztem az adatok korrelációs mátrixban felvett értékeit.

3.Táblázat: Korrelációs eredmények

Pénzügyi mutatók	K1 korreláció	K2 korreláció
Likviditási ráta	0,03	-0,02
ROA (%)	-0,16	-0,04
Adózott eredmény változása	-0,08	0,03

Saját szerkesztés

A 3. táblázat alapján a korreláció minden mutató tekintetében alacsony, és a legtöbb esetben negatív is, ezért a hipotézisem egyik feltevése, miszerint ezek a kapcsolatok hozzájárulnak a családi vállalkozások pénzügyi sikereihez, nem teljesül. A kapcsolatokat gyengének minősítem, így a nullhipotézisemet fogadom el, mivel az alternatív hipotézisemet egyáltalán nem igazolták a számításaim. A családi kapcsolati hálónak - mint az erőforrás-alapú nézőpont (RBV) egy meghatározó elemének - nincs közvetlen hatása a vállalatok pénzügyi teljesítményére, és így a sikerét sem garantálja. Eredményeim összhangban állnak azzal, hogy bár a kapcsolati háló a családi vállalkozásokban fontos szerepet tölt be, annak közvetlen pénzügyi eredményekre gyakorolt hatása nem bizonyítható.

4.5.3. H3 hipotézis

A harmadik hipotézisemmel azt feltételeztem, hogy a nagyobb méretű családi vállalkozásoknál kevésbé fontos a hagyományok őrzése, valamint a családi értékek figyelembevétele a döntéshozatalban. A méretek a kutatásomban az alkalmazottak számát jelentették.

Mivel a kérdőívem segítségével mértem fel a az alkalmazottak számát, a válaszadók dönthettek arról, hogy a következő kategóriák közül hova sorolják a vállalkozásukat.

- 1-5 fő
- 6-10 fő
- 11-50 fő
- 51-100 fő
- 101 főnél több

A vállalkozások méret szerinti kategorizálása fontos lehet az elemzések során, hiszen a cégméret összefügghet a vállalkozás működési módjaival (Kállay és Imreh, 2015).

A cut() függvény segítségével hoztam létre a kategóriákat R-ben, ami azt jelentette, hogy nagyon kicsi cégméretű lett minden családi vállalkozás, ami a az 1-5 fő közötti választ jelölte be, 6-10 közötti érték esetén kicsi, 11-50 között közepes, 51-100 között nagy, 101 főnél több alkalmazott esetén nagyon nagy lett a kategória neve.

A szignifikancia szint meghatározásához ismét elvégeztem a Kruskal-Wallis tesztet, és kijelöltem a függő változó személyében a K5 és K6 megnevezésű kérdéseket, amik a hagyományok őrzésére és a családi értékekre vonatkoztak. Független változóként szerepeltettem a létrehozott kategóriákat, és értelmeztem az eredményeket.

A vizsgált függő változóim a következők voltak:

- K5: Mennyire tartja fontosnak a családi vállalkozás a hagyományok megőrzését és továbbadását?
- K6: Mennyire hatnak a családtagok döntései a vállalkozás irányítására?

Mindkét változó esetében szignifikáns összefüggés található a cégek méretével kapcsolatban, ami arra utal, hogy ezek a tényezők valóban hatással van a családi vállalkozások méretének változása, ahogyan a 4. táblázat szemlélteti.

4. Táblázat: P-értékek

Függő változók	P-érték
K5	0,021005
K6	0,025166

Saját szerkesztés

Külön megvizsgáltam minden kategóriára a kérdések közötti korrelációkat. A mátrix alapján negatív kapcsolat áll fent a hagyományok őrzése és a cég méretének növekedése között, mivel a korrelációs együtthatók csökkenek a cég méretének növekedésével. Hasonló tendencia figyelhető meg a családtagok döntéseire vonatkozó kérdés vizsgálatánál, a negatív korreláció azt jelzi, hogy az egyik változó növekedésével a másik csökken, vagyis minél magasabb az alkalmazottak száma, annál kevésbé hatnak a családtagok döntései a vállalkozás irányítására. A korrelációs mátrix segítségével mélyebb betekintést nyerhettem a az alkalmazottak száma és

a kérdésekre adott válaszok közötti összefüggésekbe, és megvizsgálhattam a kapcsolataik irányát. Az eredmények értelmében elutasítom a nullhipotézist, és elfogadom az alternatív hipotézist, miszerint a családi vállalkozások mérete fordítottan arányos a hagyományok őrzésének és a családi értékek figyelembevételének döntéshozatalban betöltött szerepével.

Ez az eredmény összhangban van (Dyer, 2006) tanulmányaival, aki kiemelik, hogy a nagyobb méretű családi vállalkozások életében a személyes kapcsolatok és a családi értékek kisebb szerepet játszhatnak.

4.6. Tartalomelemzés eredményei

A kvalitatív interjúk tartalomelemzése során olyan főbb témákat és kulcsfogalmakat azonosítottam, amelyek fontos szerepet töltenek be a családi vállalkozások életében. A következőkben megmutatom milyen eredményeket tudtam az interjúk segítségével azonosítani.

5. Táblázat: Kulcskifejezések előfordulása

Fogalom	Gyakoriság
<i>Érzelmi támogatás és szakmai segítség</i>	14
<i>Együttműködés és közös döntéshozatal</i>	11
<i>Döntéshozatal</i>	9
<i>Hagyományok megőrzése és családi értékek</i>	10
<i>Bizalom</i>	12

Saját szerkesztés

Az 5. táblázat szemléleti, hogy a kiválasztott kulcskifejezések milyen gyakran szerepeltek az interjúk során.

4.6.1. Családi támogatás

Gyakran megjelenő kifejezés volt a „támogatás” fogalma, viszont a válaszadók szerint ez nem teljes mértékben jelent fontos tényezőt a sajátos erőforrásaik között. A megkérdezettek szerint nincs akkora szükségük a családi támogatásra mint ahogy a szakirodalom megjeleníti, mivel a

családtagok tudják mit kell tenniük, önállóan végzik a munkafeladatokat, és sem érzelmi, sem fizikai támogatást nem kérnek egymástól. Az egyikőjük szerint semmivel nem támogatja jobban a családtag munkavállalókat, mint azokat akikkel nem áll ilyen kapcsolatban.

4.6.2. Csapatmunka

A kérdéseim között a csapatmunkával kapcsolatban is szerepelt, a megkérdezettek pedig ezt az értéket kifejezetten fontosnak találták. Az egyéni munkavégzés fontossága mellett hangsúlyozták azt is, hogy ez sokkal inkább jelent csapatmunkát, mint önálló munkaköri feladatokat. Kifejtették, mennyire meghatározó a családtagok jelenléte, nemcsak a folyamatok ismertsége, hanem a rájuk jellemző munkamorál miatt.

4.6.3. Döntéshozatal

A családi döntéshozatal esetében egybeeső válaszokat kaptam. A vállalkozások tulajdonosai szerint ez egy kollektív és rugalmas folyamat, ahol a szereplők a közös célok elérését helyezik a saját érdekeik fölé. A közös gondolkodást hagyománynak tartják, és a sikereshez vezető út legfontosabb elemeként tartják számon.

4.6.4. Hagyományok megőrzése

Hanson et al. (2019) hangsúlyozza a hagyományok fontosságát ezekben a vállalkozásokban, és ezt támasztották alá az interjús megkérdezéseim is. Figyelmet fordítanak az utódlás során is arra, hogy az iparági tudáson túl a hagyományok tiszteletét is megtanítsák a következő generációnak.

4.6.5. Bizalom

Az interjúalanyok véleménye szerint a bizalom alapvető és ösztönös a családtagok között. Törekednek a külső munkavállalók felé is bizalommal fordulni, azonban kiemelték a családtagok közötti feltétel nélküli bizalmának erejét.

4.7. Tematikus elemzés eredményei

A továbbiakban elemeztem a visszatérő témákat, hogy megvizsgáljam azokat az összefüggéseket, amelyek fontosak lehetnek a családi vállalkozások hatékonyságában. A szövegek újra olvasása közben az alábbi témákat azonosítottam, amelyek tükrözik az interjú alanyok tapasztalatait, és alapvető értékeket fogalmaznak meg a családi vállalkozások sikeres működéséhez.

4.7.1. Családi kapcsolatok és támogatás

Fő téma: Az interjúk során az egyik leggyakrabban említett téma a családi kapcsolatok erőssége és a családtagok közötti támogatás volt. A válaszadók szerint minél erősebb a kapcsolat a családtagok között, annál kevésbé igénylik egymás támogatását. Mind az érzelmi mind a fizikai támogatás alacsonyabb értéket képvisel az általam megkérdezett vállalkozások életében, mint ahogy korábban feltételeztem.

Kulcsidézet: „...olyan szinten szét vannak osztva a feladatok, hogy mindenki tudja a saját dolgát. Nagyon ritkán kell egymás dolgaival segíteni, illetve beleszólni.” (Jenei Attila 2024).

4.7.2. Csapatmunka és közös döntéshozatal

Fő téma: A családtagok közötti együttműködés és a közös döntéshozatal az interjúk egyik meghatározó eleme volt. A megkérdezett tulajdonosok szerint a legnagyobb hangsúlyt a csapatmunkára érdemes fektetni, és családi vállalkozásként nagy előnyük, hogy mindenki magáénak tudja a bukásokat és sikereket, ezért egyértelmű számukra hogy erőn túl teljesítenek a vállalkozás érdekében. A közös döntéshozatal a csapatmunka szerves részét képezi, mivel a családtagok elismerik egymás tudását és tapasztalatait, ezért fontos számukra, hogy olyan döntéseket hozzanak amiben mindenki elképzelése megjelenik.

Kulcsidézet: „Vannak esetek, ahol a fiatalabb generáció technikai tudása fontos, vannak helyzetek, ahol az idősebbik generáció tapasztalata és tudása elengedhetetlen.” (Gál Árpád 2024).

A csapatmunka és a közös döntéshozatal alapvetően befolyásolja a családi vállalkozások működését, hozzájárulva a vállalkozások rugalmasságához és gyors reagálóképességéhez. Csákné Filep Judit és Karmazin György, 2017 szerint a közös döntéshozatal és az együttműködés elengedhetetlen a családi vállalkozások hosszú távú fennmaradásához.

4.7.3. Bizalom és lojalitás

Fő téma: A családtagok közötti bizalom az egyik legfontosabb erőforrás a családi vállalkozások működésében. Minden interjú alany kiemelte ennek szerepét, és elengedhetetlennek tartják a vállalkozás által kitűzött célok eléréséhez. A családtagok bíznak abban hogy mindenki a tőle telhető legjobb minőségre törekszik a munkája során, és prioritásként kezeli a vállalkozás ügyeit. Felelősséget vállalnak a hibáikért és azokon alázatosan dolgozva igyekeznek változtatni, mert végső soron minden családtagnak az a célja hogy minél jobban működjön a létrehozott vagy örökölt vállalkozás.

Kulcsidézetek: „A bizalom nélkülözhetetlen a közös munka sikeréhez” (Dr. Sztrilich András 2024).

A bizalom és lojalitás a családi vállalkozások belső összetartó ereje, amely hozzájárul a vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságához.

4.7.4. Rugalmasság és alkalmazkodás

Fő téma: Az interjúkban gyakran visszatérő téma volt a rugalmasság és az alkalmazkodás képessége. A változó piaci körülményekhez való gyors alkalmazkodás képessége meghatározó lehet egy a családi vállalkozások életében. A tradíciókhoz és hagyományos eljárásokhoz sok esetben ragaszkodó vállalatok számára nehézséget jelentenek az új trendekhez és eszközökhöz való adaptáció. Ez a kettőség jellemezte a tulajdonosok látásmódját is.

Kulcsidézet: „Próbáljuk meggyorsítani a gyártást, de vannak olyan műveletek, amit nem lehet kiváltani egyelőre. Nyilván tradíciók fontosak, de a fejlődést azt muszáj nekünk is követni. Anélkül nem megy. Viszont a régi iskola is mindig fontos lesz.” (Jenei Attila 2024).

A rugalmasság és az alkalmazkodás kulcsfontosságú szerepet játszik a családi vállalkozások sikerességében, különösen a nehéz gazdasági helyzetekben. Csákné (2017) is kiemeli a rugalmasság fontosságát a családi vállalkozások stratégiájában.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

5.1. Kutatási cél

A kutatásom célja az volt, hogy feltárjam, milyen mértékben és milyen módon befolyásolják a családi vállalkozások egyedi erőforrásai a pénzügyi teljesítményüket.

A családi vállalkozások helyzete különleges, hiszen rendelkeznek bizonyos egyedi erőforrásokkal, amelyek meghatározó szerepet töltenek be működésük folyamán. Ilyen lehet a családtagok közötti bizalom, a kiépített kapcsolati háló, és az együttműködésen alapuló döntéshozatal. A kutatás során az erőforrás-alapú nézőpont (RBV) és a szocio-emocionális vagyon (SEW) elméletei szolgáltak vezérfonalként, amelyek mentén elindultam, hogy alaposabban megértsem, milyen szerepet játszanak ezek az erőforrások a vállalkozások pénzügyi teljesítményében.

5.2. Pénzügyi mutatók és COVID-19

Ahhoz hogy átfogó és teljes képet kapjak a vállalkozások pénzügyi teljesítményéről a vizsgálatom 5 éves időszakra terjedt ki, ezáltal érintett a 2019 és 2020-as éveket. Az időszakot gazdasági és társadalmi nehézségek jellemezték a COVID-19 járvány hatása miatt. Fontosnak tartottam ezeket az éveket kiemelni, és külön vizsgálni az időszakra jellemző változások a pénzügyi mutatók tekintetében. Ez a komplex elemzési mód hozzájárult ahhoz, hogy megfigyeljem a járványügyi helyzet családi vállalkozásokra gyakorolt hatását.

Az elemzésem alapján a családi vállalkozások pénzügyi teljesítménye pozitív benyomást keltett. A külső mérleg elemzés során kiszámított pénzügyi mutatók az elvárt értéktartományokon belül maradtak, mélyebb elemzésük pedig hatékony gazdálkodásról tanúskodott. Az időszakból kiemeltem a járványügyi helyzetre azonnal reagáló 2019 és 2020 éveket, és külön vizsgáltam azokat. Az eredményekben egyértelműen megjelent a gazdasági visszaesés hatása, és a piacoktól való elzárkózottság. Rideg et al., 2019 tanulmánya is kifejti a válság hatását a kis- és középvállalkozások szektor résztvevőire, ahogy az én elemzésem is arra mutat rá, hogy a családi vállalkozások, mint a szektor fontos szereplői közvetlen hatást szenvedtek el a pandémia alatt.

5.3. Hipotézisek

A kutatásom során vizsgált hipotézisemet nem tudtam teljes mértékben igazolni. Mivel a pénzügyi teljesítményt és a sajátos erőforrásokra vonatkozó kérdéseimet reprezentáló változóim közötti korrelációk rendkívül alacsonyak voltak, ezek nem tekinthetők releváns

adatoknak, így nincs bizonyíték arra, hogy a családi erőforrások erőteljes hatással lennének a pénzügyi teljesítményre. Azonban sokkal erősebb kapcsolatok figyelhetők meg a pénzügyi mutatók között, mint a függő és független változók között, hiszen a pénzügyi teljesítmény egyes elemei hatással vannak egymásra. Ez a tény ismét arra világít rá, hogy a az egyedi erőforrások szerepe a családi vállalkozások pénzügyi teljesítményét illetően jóval alacsonyabb, mint ahogy feltételeztem.

A felállított hipotézisek közül az alábbiakat kellett elutasítanom:

- H1: A családi vállalkozások sajátos erőforrásai pozitívan hatnak a vállalkozás pénzügyi teljesítményére.
- H2: A családi kapcsolati háló biztosítja leginkább a vállalat sikerességét a családi vállalkozásokban.

Mindkét hipotézis esetében az volt a kiinduló pontom, hogy a sajátos erőforrások felhasználása pozitív hatással van a pénzügyi eredményekre.

Az H1 hipotézis esetében úgy véltem, hogy az erőforrások kollektíven hatnak minden pénzügyi mutatóra, és jobb eredményeket vártam azoktól a vállalkozásoktól, amelyek rendelkeznek ezekkel az érzelmi alapú képességekkel. Meglepően tapasztaltam, hogy az egyetlen szignifikáns pénzügyi mutató az adósságráta volt, amelyhez negatívan kapcsolódott az egyik befolyásolásra vonatkozó kérdésem. A többi kérdés és a pénzügyi mutatók közötti korreláció értékelhetetlenül alacsony volt, sok esetben negatív irányú, ami még inkább elbizonytalanított a sajátos erőforrások pozitív pénzügyi hatását illetően.

A második hipotézisem felállításakor arra számítottam, hogy a kérdőívben felmért erőforrások közül a legmeghatározóbb a kapcsolati háló lesz, mint az erőforrás-alapú nézőpont (RBV) egyik fontos tényezője, hiszen Csákné Filep et al. (2023) kutatásának eredményei is ezt igazolták is. Bár a szignifikancia szintje alapján a kapcsolatok fennálltak, ezek iránya negatív volt, és alacsonynak mértékű korreláció volt jelen.

A hipotéziseim közül a harmadik esetében kedvező eredményekkel tudtam igazolni azt, mivel ebben az esetben a számításaim igazolták a feltevéseimet. A hipotézisem keretein belül a vállalatok méretének növekedésével arányosan csökkenő sajátos erőforrás felhasználást feltételezte, kifejezetten a hagyományok őrzésének és a családi befolyás mértékére koncentrálna. Katona (2022) szintén említ tanulmányában, aki a családi cégek belső működésének cégmérettel együttes változását mutatja be.

A vizsgálataimból levont következtetések alapján a sajátos erőforrások sokkal kisebb szerepet töltenek a pénzügyi teljesítmény változásában, mint az korábbi például Hegedűs et al. (2022) által végzett kutatások igazolták. Erre az eredményre enged következtetni a tulajdonosokkal készített interjúk elemzése is, amelyekben a válaszadók nem tudtak teljes mértékben egyetérteni az egyedi erőforrások fontosságával. A kapcsolati hálót érintő feltevéseim minden cégtulajdonos cáfolt, arra hivatkozva hogy nincs szükségük beszállítói, illetve üzleti kapcsolatokra, sem arra hogy ajánlásokat kapjanak korábbi vásárlóiktól, mivel a közösségi média használatára fektetnek hangsúlyt, és azon keresztül érnek el új vásárlókat, befektetőket, vagy akár dolgozókat. A személyes kapcsolataik sokkal kisebb szerepet játszanak az életükben, így a klasszikus értelemben vett kapcsolati hálót nem tudják értelmezni. A közösségi médiát viszont annyira virtuálisnak élik meg, hogy nem tudják beilleszteni ebbe a fogalomba.

Az interjúalanyok nyilatkozatai alapján 2020 után változtatniuk kellett a vezetési stratégiájukon, nemcsak a gazdasági nehézségek miatt, hanem mert általánosságban elhidegültek egymástól az emberek. Megváltozott a munkaköri légkör; kevesebb figyelmet fordítanak a családi kapcsolatok fenntartására, és inkább a munkafolyamatokra koncentrálnak. Ezzel indokolták, hogy miért nem tartják jelentősnek az egymás támogatására és motiválására vonatkozó kérdéseket.

A rugalmasság és bizalom kérdései érték el a legmagasabb értékeket, mivel ezekre a válaszadók általában maximális értékeket adtak a kérdőív kitöltői. Ebből ismét a COVID-19 járvány okozta biztonságérzet elvesztésére merek következtetni, amelynek hatására felerősödött a bizalom fontossága, és rugalmasságra kényszerítette a gazdaság résztvevőit. Bár a pénzügyi mutatókkal való korreláció a bizalom és rugalmasság kérdéseit megjelenítő független változókkal kapcsolatban sem jelentős, pozitívan értelmezhetők és szignifikánsak, amely alapján arra következtethetünk, hogy bár nem járulnak hozzá közvetlenül a sikerek eléréséhez, mégis megjelennek azokban.

A csapatmunka értelmezése is érdekes eredményt hozott az interjúk során, mivel a résztvevők ebben is inkább a különálló munkavégzést fedezték fel, de abban a legnagyobb erőfeszítést látták. A kérdőív önálló vizsgálata is hasonló energiákról tanúskodik.

A tulajdonosok az interjúk során sokan kiemelték, hogy a profit termelésére és a mindennapi működés fenntartására fordított idő és energia miatt nem marad idejük egymásra, ezért az érzelmi kötelékek ápolása háttérbe szorul. Ez az összefüggés jól megjeleníti, hogy az

érzelmi alapú erőforrások továbbra is fontos szerepet játszanak, viszont a pénzügyi túlélés és a folyamatos gazdasági nyomás fontosabb szerepet tölt be a gazdálkodók életében.

A kutatásom eredményei alapján hasonló következtetésekre tettem szert, mint más korábbi tanulmányok. Teljes mértékben nem tudtam igazolni a sajátos erőforrások meghatározó szerepét, de az ellenkezőjére sem találtam bizonyítékot. Ezek az erőforrások megkülönböztetik a családi és nem családi vállalatokat, és bár a pénzügyi szempontból mért sikerrel nem erős az összefüggések, a családi vállalkozások számára nem minden esetben jelent sikert a gazdaságos viselkedés, különösen akkor ha ezzel a sajátos erőforrásaik mértéke csökkenhet, vagy egyes tényezők veszélybe kerülhetnek (Csákné Filep et al., 2023).

5.4. Kutatási irányok

További kutatási téma lehet az utódlás vizsgálata és a nők családi vállalkozásokban betöltött sajátos helyzetének elemzése. Mivel a sajátos erőforrások sokszor érzelmi alapúak, úgy gondolom meghatározó szerepet tölthetnek be a női családtagok, talán még abban az esetben is ha nem tevékenykednek aktívan a vállalatban. Az egyik interjúalanyom külön kiemelte a felesége szerepét a vállalkozás sikereiben, mivel az ő értékei tükröződtek a cég működésében és céljaiban, ezért ezt tartotta a siker legfontosabb zálogának.

5.5. Végző következtetés

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy nem igaz, hogy a családi vállalkozások által birtokolt sajátos erőforrások teljes mértékben hatással lennének a pénzügyi teljesítményre, mint ahogy azt korábban gondoltam. A mai modern üzleti környezetben inkább a közösségi média és más technológiai megoldások kerülnek előtérbe, ami háttérbe szorítja a klasszikus személyes kapcsolatokat. Ez nem csak a vállalatok külső környezetét befolyásolja, de lazítja a családtagok közötti kötelékeket, és kevésbé fontossá teszi a motiválás és a támogatás szerepét. Azonban a bizalom, a rugalmasság és a csapatmunka (mint a SEW elmélet fontos dimenziói) továbbra is kulcsfontosságúak maradnak a vállalkozások életében.

6. Irodalomjegyzék

Benavides-Velasco C. A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V. F., 2013. Trends in family business research, *Small Business Economics*. Volume 40, Issue 1, pp 41–57. Elérhető: <http://doi.org/10.1007/s11187-012-9424-8> (Letöltve: 2024. október 18.).

Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R., 2012. Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), pp. 258-279. Elérhető: <http://doi.org/10.1177/0894486511436073> (Letöltve: 2024.09.27).

Béza, D. – Csákné Filep, J. – Csapó, K. – Csubák, T. K. – Farkas, Sz. – Szerb, L., 2013. *Kisvállalkozások finanszírozása*. Budapest: Perfekt Zrt.

Bíró, T., Kresalek, P., Pucsek, J., Sztanó, I., 2007. *A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.

Bogáth Ágnes, 2019. *A hazai családi kis- és középvállalkozások controllingtevékenységének fejlődési irányai, különös tekintettel az utódlás folyamatára*.

Doktori értekezés. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron. Elérhető: http://doktori.unisopron.hu/672/1/Bog%C3%A1th%20%C3%81gnes%20disszert%C3%A1ci%C3%B3_nyv.pdf (Letöltve: 2024. október 14.).

Bogáth, Á., 2016. Teljesítményértékelés családi vállalkozásoknál. Taylor: *Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei VIII.:(3)* pp. 104- 111. Elérhető: <https://acta.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/54983> (Letöltve: 2024.09.27).

Brealey, R. A., & Myers, S. C., 2017. *Modern vállalati pénzügyek*. Budapest: Panem Kiadó.

Carlock, R. S. – Ward, J. L., 2006. *A családi vállalkozás stratégiai tervezése*. Budapest: Helikon Kiadó.

Cater, J. – Schwab, A., 2008. Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, 21(1), pp. 47–70. Elérhető:<https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x> (Letöltve: 2024.10.27).

Chikán, A., 2008. *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.

Chikán, A., Czakó, E., & Losonci, D., 2006. *A vállalati versenyképesség mérése*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C., 2012. Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), pp. 976–997. Elérhető: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0884> (Letöltve: 2024. október 14.).

Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Steier, L. P., 2005. 'Sources and consequences of distinctive familiness An introduction', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9(4), pp. 1-22. Elérhető: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x> (Letöltve: 2024.10.27).

Csákné Filep, J. & Karmazin, Gy., 2017. A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések. *Prosperitas*, 4(3).

Csákné Filep, J., Radácsi, L., Szennay, Á., Timár, G., 2023. *Tenni akarás és megélhetés – vállalkozói motivációk és lehetőségészlelés Magyarországon*. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem.

Dyer, W. J., 2006. Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), pp.261–273. Elérhető: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x> (Letöltve: 2024.10.15).

European family business barometer 2018. KPMG Enterprise and European Family Businesses. Elérhető:<https://kpmg.com/sk/en/home/insights/2018/09/european-family-business-barometer-embracing-innovation-seventh-edition.html> (Letöltve: 2024.09.27).

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1) pp. 106-130. Elérhető: <https://asu.elsevierpure.com/en/publications/socioemotional-wealth-and-business-risks-in-family-controlled-fir> (Letöltve: 2024.10.27).

Gonzalez, M. – Guzman, A. – Pombo, C. – Trujillo, M. A., 2013. Family firms and debt: Risk aversion versus risk of losing control. *Journal of Business Research*, 66(11), pp. 2308–2320. Elérhető: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296312003560>

(Letöltve: 2024.10.27).

Hanson, S. K., Hessel, H. M., & Danes, S. M., 2019. Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), pp. 224–236. Elérhető: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.09.004> (Letöltve: 2024. október 14.).

Hegedűs, Sz. et al., 2022. A koronavírus-járvány néhány hatása a magyar vállalatok likviditására. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Óbudai Egyetem.

Heidrich B, Németh, K. & Chandler, N, 2016. Running in the Family – Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses. *Vezetéstudomány*, 47(11), pp. 3-16. Elérhető: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2525/> (Letöltve: 2024.10.15).

Hollensen, S., 2020. *Global Marketing* (8th ed.). Pearson.

Hunyadi, L., & Vita, L., 2008. *Statisztika I.: Adatok, elvek, módszerek*. Aula Kiadó.

James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R., 2013. *An Introduction to Statistical Learning with Applications in R*. Heidelberg: Springer.

Kadocsa, Gy., 2012. A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar.

Kállay, L. & Szabó, K., 2023. A családi gazdasági társaságok azonosítása és fő teljesítménymutatóinak összehasonlító elemzése Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LXX. évf. 1108–1130. Elérhető: <https://www.kszemle.hu/tartalom/> (Letöltve: 2024.10.15).

Kállay, L., & Imreh, S., 2015. A családi vállalkozások vezetési modelljei Magyarországon. Pécsi Tudományegyetem, Vállalkozáskutatói Központ.

Kása, R., Radácsi, L., & Forgács, A., 2018. *Családi vállalkozások Magyarországon: Generációváltás és növekedés*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Kiadó.

Katona, F., 2022. Kisvállalkozás COVID idején - a koronavírus hatása a magyar családi vállalkozások eredményességére. In: Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á., Garai-Fodor, M. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest: Óbudai Egyetem.

Kehl, D., 2012. Mintaelemszám tervezés Likert-skálás lekérdezések esetén klasszikus és bayesi keretek között. Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem. Elérhető: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/2703> (Letöltés dátuma: 2024.10.02)

Kerékgyártó Györgyné, Mundruczó, G. & Sugár, A., 2001. Statisztikai módszerek és alkalmazásuk a gazdasági, üzleti elemzésekben. Aula Kiadó

Konczosné Szombathelyi, M. és Kézai, P., 2018. Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. Szombathely: ABC Kiadó.

Krankovits, M., Gyimesi, Á. & K. Szombathelyi, M., 2020. Családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma – oktatási szempontból In: Vágány, J. B. & Fenyvesi, É. (szerk.) Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok, BGE, 2020, 1. szám, pp.15-30. Elérhető:https://real.mtak.hu/106021/1/KRANKOVITS_Melinda_et_al.pdf (Letöltve:2024.09.27).

Kvale, S., 2007. Doing Interviews. SAGE Publications.

Lazányi, K., 2015. A családi vállalkozások és a tudásmenedzsment. Óbudai Egyetem Keleti Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet.

Majoros, P., 2004. A kutatómódszertan alapjai. Budapest: Perfekt Zrt.

Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B., 2018. Heart and Soul: Transferring ‘Socio-emotional Wealth’ (SEW) in Family Business Succession. Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies, 4(1), pp. 53–67. Elérhető: http://www.researchgate.net/publication/323272783_Heart_and_Soul_Transferring_%27Socioemotional_Wealth%27_SEW_in_Family_Business_Succession(Letöltve:2024.09.27).

Malhotra, N.K. és Simon, J., 2009. Marketingkutató. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.

Málovics, É. és Vajda, B., 2012. A családi vállalkozások főbb problémái. Szeged: ABC Kiadó.

Mandl, Irene (2008): Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report. Contract KMU Forschung Austria.

Miller, D. – Le Breton-Miller, I. – Lester, R. H., 2011. Family and lone founder ownership and strategic behavior: social context, identity and institutional logics. Journal of Management Studies, 48. évfolyam, 1. szám, pp. 1-25. Elérhető: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x> (Letöltve:2024.09.27).

Nagy, A. Sz. & Tobak, J., 2017. Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, IX. évfolyam, 2017/2. szám, pp. 188-196. Elérhető: <https://www.iskolakultura.hu/index.php/taylor/article/view/13116/> (Letöltve: 2024.10.15).

Németh, K., 2017. Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői. Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr. Elérhető: https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/Doktori_%C3%A9rtelmez%C3%A9s_N%C3%A9meth_Krisztina_nyilv%C3%A1nos_vita-RGDI.pdf (Letöltés dátuma: 2024.09.11)

Németh, K., 2018. A családi vállalkozások működési sajátosságai és hosszú távú fenntarthatósága. Debrecen: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

Noszkay Erzsébet, 2017. Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. Vezetéstudomány, 48. évf. 6–7. sz, pp. 64–72. Elérhető: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2958/> (Letöltve: 2024.10.15).

Peters, B. & Westerheide, P., 2011. Short-term Borrowing for Long-term Projects: Are Family Businesses More Susceptible to “Irrational” Financing Choices? Discussion Paper, No 11-006. Centre for European Economic Research. Elérhető: <https://www.zew.de/en/publications/short-term-borrowing-for-long-term-projects-are-family-businesses-more-susceptible-to-irrational-financing-choices-1> (Letöltve: 2024.10.15).

Poza, E.J. (2013) Family Business. 4th edn. Mason, OH: South-Western Cengage Learning

Qiu, H., & Freel, M., 2020. Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. Family Business Review, 33(1), pp. 90–113. Elérhető: <https://doi.org/10.1177/0894486519896350> (Letöltve: 2024. október 27.).

Sajtos László és Mitev Ariel, 2007. SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó.

Simon, H., 2010. Rejtett bajnokok a XXI. században: Ismeretlen világvezető cégek sikeres stratégiái. Budapest: Springer Kiadó.

Stukovszky, T. & Illyés, P., 2022. A kis- és középvállalkozások innovációja. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Szóka, K., 2007. A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra) Doktori (Ph.D.) értekezés, Sopron, Elérhető: <http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/222/> (Letöltve: 2024.09.27).

Tóth Zoltán, 2011. Kutatási módszertan. Akadémiai Kiadó.

Vácziné Dr. Takács, E., 2023. A múlt mint lehetséges erőforrás a családi vállalkozások életében. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem.

Vajdovich, N. és Heidrich, B., 2021. A családi vállalkozások célrendszere. Budapest: MNO Kiadó.

Van Wyk, R., 2012. Constrictive vs. distinctive familiness and the culturing of familiness capital (FamCap). African Journal of Business Management, 6. évfolyam, 36. szám, pp. 9892-9900. Elérhető: <https://repository.up.ac.za/handle/2263/21995> (Letöltve: 2024.09.27).

Varga, J., 2021. Defining the Economic Role and Benefits of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the 21st Century with a Systematic Review of the Literature. Acta Polytechnica Hungarica 18(11), pp. 209-228. Elérhető: https://acta.uni-obuda.hu/Varga_118.pdf (Letöltve: 2024.10.15).

Varga, J., 2023. Pénzügyi mutatók értelmezése válsághelyzetben családi vállalkozásoknál. Pécs: PTE Kiadó.

Ward, J.L., 2004. Perpetuating the Family Business: 50 Lessons from Long-Lasting Successful Families in Business. New York: Palgrave Macmillan.

Zahra, S. A. – Hayton, J. C. – Neubaum, D.O. – Dibrell, C. – Craig, J., 2008. Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. Entrepreneurship Theory and Practice, 32. évfolyam, 6. szám pp. 1035-1056. Elérhető: <https://research.bond.edu.au/en/publications/culture-of-family-commitment-and-strategic-flexibility-the-moderating-effect-of-stewardship> (Letöltve: 2024.10.15).

Zellweger, T. (2017). Managing the Family Business: Theory and Practice. Edward Elgar Publishing.